



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS KATEDRA

Agnė Gaurylienė

**VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ IR
PASIEKIMŲ SĄSAJOS LIETUVOS ORGANIZACIJOSE**

**INTERRELATIONSHIPS OF OLDER AGE EMPLOYEES' WORK
ENGAGEMENT AND WORK PERFORMANCE IN LITHUANIAN
ORGANISATIONS**

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 621N10008

Organizacijų vadybos specializacija

Verslo studijų kryptis

Vilnius, 2018

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Verslo vadybos fakultetas
Vadybos katedra

ISBN _____ ISSN _____
Egz. sk. 2
Data 2018.01.03

Antrosios pakopos studijų **Verslo vadybos** programos magistro baigiamasis darbas

Pavadinimas **Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajos Lietuvos organizacijose**

Autorius **Agnė Gaurylienė**

Vadovas **Renata Korsakienė**

Kalba: lietuvių

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjami vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą ir pasiekimų sąsajas Lietuvos organizacijose skatinantys ir ribojantys veiksniai. Aptariama senstančios visuomenės ir jos diskriminacijos problema. Išanalizuotos vyresnio amžiaus darbuotojams kylančios problemos, pateikti vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų darbe teoriniai aspektai, atliktas ekspertinis vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų darbe veiksmų vertinimas bei anketinė Lietuvos organizacijų apklausa.

Išnagrinėjus teorinius vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajų aspektus ir atliktus minėtus tyrimus, pateikiamos baigiamojo darbo išvados ir rekomendacijos.

Darbą sudaro 6 dalys: įvadas, vyresnio amžiaus darbuotojų įdarbinimo problemos ir perspektyvos, vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų darbe teoriniai aspektai, vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajų ekspertinis vertinimas bei tyrimas Lietuvos organizacijose, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis: 85 p. teksto be priedų, 10 iliustracijų, 33 lentelės, 100 bibliografinių šaltinių.

Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: vyresnio amžiaus darbuotojas, senėjimas, žmogiškieji ištekliai, darbo našumas, įsitraukimas į darbą, darbo charakteristikos, darbo pasiekimai, užimtumo lygis, žmogiškųjų išteklių valdymas.

Vilnius Gediminas Technical University
Faculty of Business Management
Department of Management

ISBN ISSN
Copies No. 2
Date 03.01.2018

Master Degree Studies **Business Management** study programme Master Graduation Thesis

Title **Interrelationships of Older Age Employees' Work Engagement and Work Performance in Lithuanian Organisations**

Author **Agnė Gaurylienė**

Academic supervisor **Renata Korsakienė**

Thesis language: Lithuanian

Annotation

Final master thesis is about the factors which promotes and limits the interrelationships of older age employees' work engagement and work performance in Lithuanian organizations. The thesis provides an overview of aging society and its discrimination issue. Also the problems for older age employees encountered at work, theory of older employees' engagement and work performance are provided. In this thesis expert evaluation of work engagement and work performance factors and a questionnaire survey of Lithuanian organizations are carried out. After analysis of theoretical work engagement and work performance aspects and the survey's data, the conclusions and recommendations are provided.

The structure is as follows: introduction, the theoretical assumptions of older age employees' recruitment problems and perspectives, theoretical assumptions of older age employees' work engagement and work performance, older age employees' work engagement and work performance expert evaluation and research in Lithuanian organizations, conclusions and recommendations, references.

Thesis consist of: 85 p. text without appendixes, 10 pictures, 33 tables, 100 bibliographical entries.

Appendixes included.

Keywords: aging, older age employees, human resources, work performance, work engagement, work characteristics, employment rate.

TURINYS

IVADAS.....	9
1. VISUOMENĖS IR DARBDAVIŲ POŽIŪRIO Į VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJUS PROBLEMATIKA.....	12
1.1 Senėjimo ir vyresnio amžiaus darbuotojo sąvokų samprata	12
1.2 Darbdavių požiūris į vyresnio amžiaus darbuotojus	13
1.3 Vyresnio amžiaus darbuotojams kylančios problemos darbo vietoje.....	16
2. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ IR PASIEKIMŲ DARBE TEORINIAI ASPEKTAI.....	18
2.1 Įsitraukimo į darbą samprata mokslinėje literatūroje.....	18
2.2 Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą ir pasiekimus darbe lemiantys veiksniai ..	20
2.2.1 Atliekamo darbo charakteristikos.....	22
2.2.2 Su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos	24
2.2.3 Su amžiumi susiję veiksniai	25
2.2.4 Amžiaus ir pasiekimų ryšys.....	26
2.3 Europos Sąjungos iniciatyvos vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui ir pasiekimams skatinti	28
3. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ IR PASIEKIMŲ SĄSAJŲ LIETUVOS ORGANIZACIJOSE TYRIMAS	31
3.1 Tyrimo metodologija	31
3.1.1 Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajų Lietuvos organizacijose ekspertinio vertinimo metodologija.....	31
3.1.2 Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajų Lietuvos organizacijose tyrimo metodologija	35
3.2 Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajų Lietuvos organizacijose ekspertinio vertinimo rezultatai	39
3.3 Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajų Lietuvos organizacijose apklausos rezultatai	46
3.3.1 Respondentai	46
3.3.2 Analitinis vertinimas	47
3.3.3 Aprašomoji statistika	48
3.3.4 Konstruktyvumo validumo vertinimas	53
3.3.5 Patikimumo analizė	57
3.3.6 Daugialypė kovariacijos analizė.....	58
3.3.7 Tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai	62

3.3.8	Regresinė analizė.....	63
3.3.9	Daugialypė regresinė analizė.....	67
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI		71
LITERATŪRA IR KITI ŠALTINIAI		75
PRIEDAI		83

PAVEIKLSŲ SĄRAŠAS

3.1 pav. Daugiakriterio vertinimo schema (Baranauskienė, Maziliauskas 2012).....	35
3.2 pav. Tiriamo reiškinių kompleksinio daugiakriterio vertinimo etapai (Ginevičius, Podvezko 2005).....	36
3.3 pav. Tyrimo modelis su visais kintamaisiais ir jų potencialiais ryšiais (šaltinis: sudaryta autorės).....	40
3.4 pav. Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsąjų Lietuvos organizacijose tyrimo modelis (* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$).....	66
3.5 pav. Įsitraukimo į darbą priklausomybė nuo organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikų (šaltinis: parengta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu MS Excel programiniu paketu).....	67
3.6 pav. Įsitraukimo į darbą priklausomybė nuo su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų (šaltinis: parengta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu MS Excel programiniu paketu).....	67
3.7 pav. Įsitraukimo į darbą priklausomybė nuo su amžiumi susijusių veiksnių (šaltinis: parengta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu MS Excel programiniu paketu).....	68
3.8 pav. Pasiekimų darbe priklausomybė nuo organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikų (šaltinis: parengta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu MS Excel programiniu paketu).....	69
3.9 pav. Pasiekimų darbe priklausomybė nuo su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų (šaltinis: parengta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu MS Excel programiniu paketu).....	69
3.10 pav. Pasiekimų darbe priklausomybė nuo su amžiumi susijusių veiksnių (šaltinis: parengta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu MS Excel programiniu paketu).....	70

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Senėjimo apibrėžtys (Garlauskaitė, Zabarauskaitė 2015).....	16
1.2 lentelė. Galimybės, kurias pasiūlė darbdaviai per pastaruosius 12 mėn., siekiant tęsti karjerą vyresniame amžiuje (dažnis) (Berankienė 2017).....	18
2.1 lentelė. Įsitraukimo į darbą apibrėžtys (Gaurylienė, Korsakienė 2017).....	22
2.2 lentelė. Skirtingų užsienio autorių įsipareigojimo veiksnių klasifikavimas (Kumpikaitė, Rupšienė 2008).....	25
2.3 lentelė. Empiriniai tyrimai, kuriuose tiriami santykiai tarp amžiaus ir užduoties atlikimo (Goštautaitė 2014).....	30
3.1 lentelė. Hipotezuojami tyrimo kintamųjų ryšiai (šaltinis: sudaryta autorės).....	40
3.2 lentelė. Kintamųjų konstruktus apibūdinantys klausimai/teiginiai panaudoti tyrimo anketos rengimui (šaltinis: sudaryta autorės).....	41
3.3 lentelė. Veiksniai, turintys įtakos vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui į darbą (šaltinis: sudaryta autorės).....	42
3.4 lentelė. Veiksnių, turinčių įtakos vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui į darbą ir pasiekimams, suskirstymas į 3 grupes (šaltinis: sudaryta autorės).....	43
3.5 lentelė. Ekspertų grupės, dalyvavusios ekspertiniame vertinime (šaltinis: sudaryta autorės).....	43
3.6 lentelė. χ^2 (chi) reikšmių lentelė (Januškevičius 2000).....	45
3.7 lentelė. Apskaičiuoti dydžiai ekspertų vertinimo suderinamumui nustatyti (šaltinis: sudaryta autorės).....	45
3.8 lentelė. 3 ekspertų grupių organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos veiksnių, darančių įtaką vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui į darbą, vertinimas (šaltinis: sudaryta autorės).....	46
3.9 lentelė. 3 ekspertų grupių su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų veiksnių, darančių įtaką vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui į darbą, vertinimas (šaltinis: sudaryta autorės).....	47
3.10 lentelė. 3 ekspertų grupių amžiaus ir pasiekimų ryšio charakteristikos veiksnių, darančių įtaką vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui į darbą, vertinimas (šaltinis: sudaryta autorės).....	48
3.11 lentelė. Socialinės-demografinės respondentų charakteristikos (šaltinis: parengta autorės).....	50
3.12 lentelė. Kolmogorovo-Smirnov ir Shapiro-Wilko testų reikšmės (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu).....	51
3.13 lentelė. Kintamųjų reikšmės, standartiniai nuokrypiai ir koreliacijos (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu).....	54
3.14 lentelė. Bartlett ir Kaiser-Meyer-Olkin testų reikšmės (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu).....	56

3.15 lentelė. Kintamųjų sklaidos paaiškinimo laipsnis (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu).....	56
3.16 lentelė. Kintamųjų bendrumai (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu).....	57
3.17 lentelė. Faktorių ašių sukimo metodo (Direct Oblimin) rezultatai (modelio matrica) (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu).....	58
3.18 lentelė. Faktorių ašių sukimo metodo (Direct Oblimin) rezultatai (struktūrinė matrica) (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu).....	59
3.19 lentelė. Teiginių koreliacijos koeficientai ir Cronbacho alfa reikšmės (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu).....	60
3.20 lentelė. Daugialypės kovariacijos analizės (MANCOVA) apibendrinti rezultatai (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu).....	62
3.21 lentelė. Homogeniškumo testo ir Levene'o kriterijaus statistika (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu).....	62
3.22 lentelė. Tarpusavio poveikio testų (angl. Tests of Between-Subjects Effects) rezultatai (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu).....	63
3.23 lentelė. Porinis palyginimas, naudojant Benferonio kriterijų (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu).....	64
3.24 lentelė. Hipotezių tikrinimo rezultatai (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu).....	65
3.25 lentelė. Koreliacija tarp kintamųjų (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu).....	70
3.26 lentelė. Regresinio modelio tinkamumo analizė (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu).....	71
3.27 lentelė. Modelio statistinio reikšmingumo įvertinimas (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu).....	72
3.28 lentelė. Modelio koeficientų lentelė (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu).....	72

IVADAS

Temos aktualumas. Darbo jėga daugelyje šalių greitai sensta. Manoma, kad per ateinančius 15 metų vyresnio amžiaus žmonių skaičius labiausiai augs Lotynų Amerikoje ir Karibuose. Prognozuojamas net 71 % padidėjimas 60-ies ir vyresnio amžiaus žmonių, o Azijoje – 66 % padidėjimas, Afrikoje 64 % padidėjimas, Okeanijoje – 47 %, Šiaurės Amerikoje – 41 % ir Europoje 23 % padidėjimas. 2015-ais metais vienas iš aštuonių žmonių pasaulyje buvo 60-ies metų amžiaus arba vyresnis. Prognozuojama, kad iki 2030 metų šis skaičius augs ir pasieks vieno iš šešių žmonių, vyresnių nei 60 metų, lygį. Be to, XXI amžiaus viduryje numatoma, kad 60-ies arba vyresnio amžiaus bus jau vienas iš penkių žmonių pasaulyje (Department of Economic and Social Affairs Population Division 2015).

Senėjimo procesas yra labiausiai pažengęs dideles pajamas gaunančiose šalyse. 2015-ais metais Japonijoje gyveno net 33 % 60-ies ar vyresnių viso pasaulio žmonių. Vokietijoje ir Italijoje 60-ies ar vyresnių žmonių yra net 28 %, o Suomijoje tokių žmonių gyvena 27 %. Iki 2030-ųjų metų, vyresnio amžiaus žmonės turėtų sudaryti daugiau nei 25 % populiacijos Europoje ir Šiaurės Amerikoje, 20 % Okeanijoje, 17 % Azijoje, Lotynų Amerikoje ir Karibuose, taip pat 6 % Afrikoje pasaulyje (Department of Economic and Social Affairs Population Division 2015).

2016-ų metų sausio 1 d. 28-iose Europos Sąjungos valstybėse gyveno ~510,3 milijono gyventojų. Jauni žmonės (nuo 0 iki 14 metų) sudarė 15,6 % visų gyventojų, o darbingo amžiaus asmenų (nuo 15 iki 64 metų amžiaus) – 65,2 %. Vyresnio amžiaus žmonių (65 metų ar vyresnių) buvo 19,2 %, o tai 0,3 % daugiau palyginti su 2015-ais metais ir 2,4 % daugiau per paskutinius 10 metų. Iš visų Europos Sąjungos narių didžiausia dalis jaunimo fiksuota Airijoje (22,1 %), o mažiausia – Vokietijoje (13,2 %). 65 metų ar vyresnių gyventojų daugiausiai gyvena Italijoje (21,7 %), Vokietijoje (21,0 %), Graikijoje (20,9 %), o mažiausiai – Airijoje (13,0 %) (Eurostat 2017). Eurostat (2017) duomenimis, 2016 metais Lietuvoje jauni žmonės (nuo 0 iki 14 metų) sudarė 14,7 % visų gyventojų, o darbingo amžiaus asmenų (nuo 15 iki 64 metų amžiaus) – 66,3 %, o vyresnio amžiaus žmonių (65 metų ar vyresnių) buvo skaičiuojama 19 %.

Tokia situacija susiklostė todėl, kad mažėja gimstamumas, ilgėja gyvenimo trukmė bei reguliariai ilginamas laikotarpis iki pensinio amžiaus. Vyresnio amžiaus darbuotojų užimtumo lygis didėja visame pasaulyje ir ši tendencija greičiausiai tęsis. Į pensiją išeiti kuo vėliau verčia skirtingo dydžio pensijos, kurių daugeliui tiesiog neužtenka, noras jaustis saugiai bei būti reikalingu. Europos Sąjungos valstybėse vyresnio amžiaus (55–64 metų) darbuotojai 2005 metais sudarė 42,2 %, 2010 – 46,2 %, o 2015 metais jau 55,3 % (Eurostat 2017).

Lietuva taip pat susiduria su šiais sunkumais. Be jau minėtų problemų Lietuvos ekonomikai poveikį daro ir emigracija. Pagal Europos migracijos tinklo (EMN) duomenis nuo 2004 m. iš Lietuvos emigravo 525540 asmenų. 2015 m. savo išvykimą iš Lietuvos deklaravo 38 tūkst. žmonių, o 2016 m.

– daugiau nei 50 tūkst. Dauguma emigruojančių piliečių yra jauno ir vidutinio amžiaus aktyvūs asmenys (Lietuvos statistikos departamento duomenys, 2016), o tai turi esminę įtaką likusių šalyje gyventojų amžiaus ir darbo jėgos struktūrai. Jeigu ateityje visos aplinkybės klostysis panašiai, galima teigti, kad darbo jėgą šalyje sudarys vis daugiau vyresnio amžiaus darbuotojų ir organizacijos privalės priimti šį iššūkį bei kurti veiksmingus metodus, kaip užimti, įdarbinti ir reikiama linkme nukreipti vyresnio amžiaus darbuotojus bei išlaikyti reikiamą darbo našumą. Remiantis Europos statistikos agentūros (Eurostat) duomenimis, galima teigti, kad kuo asmuo vyresnis, tuo didesnė tikimybė, kad jo padėtis darbo rinkoje bus nepalanki. Įsitraukimo į darbo rinką galimybes taip pat mažina ir kiti veiksniai, t. y. lytis, negalia, išsilavinimo stoka, menka/nepakankama profesinė kvalifikacija ir t. t. Tos pačios agentūros teigimu įvairių tarptautinių ir nacionalinių tyrimų rezultatai atskleidžia, jog vyresni (50–55 metų amžiaus) asmenys apskritai dažniau susiduria su sunkumais darbo rinkoje. Sulaukę šio amžiaus ir vyresni asmenys ne tik patenka į atitinkamą socialinę atskirtį darbo paieškos metu, tačiau daug dažniau netgi patiria diskriminaciją darbovietėje.

Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas yra nagrinėjamas tiek užsienio mokslininkų (Erickson 2005; Bakker et al. 2011; Ologbo, Saudah 2012 ir kt.) tiek Lietuvos mokslininkų (Kumpikaitė, Rupšienė 2008; Goštautaitė, Bučiūnienė 2015; Goštautaitė, Bučiūnienė 2015 ir kt.) darbuose. Kita vertus, vis dar stokojama mokslinių tyrimų, įgalinančių pateikti praktines rekomendacijas, atsižvelgiant į šalies kontekstą. Todėl šio darbo tikslas yra apžvelgti darbo pobūdžio charakteristikų poveikį įsitraukimui į darbą, paties darbuotojo charakteristikų įtaką įsitraukimui į darbą, amžiaus ir su juo susijusių veiksnių įtaką įsitraukimui į darbą bei ryšius tarp amžiaus ir pasiekimų. Atliktas tyrimas grindžiamas mokslinės literatūros analize ir sinteze vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą klausimais. Darbas integruoja svarbiausius tyrimus vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą srityje ir pateikia rekomendacijas būsimiems moksliniams tyrimams.

Problema. Stokojama tyrimų, nagrinėjančių vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų darbe sąsajas Lietuvos organizacijose.

Baigiamojo darbo tikslas. Išanalizuoti ir įvertinti vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajas Lietuvos organizacijose.

Baigiamojo darbo objektas. Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą ir pasiekimai.

Baigiamojo darbo tikslui pasiekti keliama uždaviniai:

- atskleisti visuomenės ir darbdavių požiūrio į vyresnio amžiaus darbuotojus problematiką;
- išanalizuoti vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų darbe teorinius aspektus;
- atlikti vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajų Lietuvos organizacijose tyrimą;

- pateikti išvadas apie vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą bei pasiekimus darbe skatinančius ir ribojančius veiksnius tiriamose Lietuvos organizacijose;
- pasiūlyti poveikio priemonės vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui į darbą bei pasiekimams darbe didinti.

Darbe taikomi tyrimo metodai. Mokslinės literatūros šaltinių analizė, statistinių duomenų analizė ir sintezė, ekspertų apklausa, anketinė apklausa, duomenų grupavimas ir palyginimas, grafinis vaizdavimas.

Darbo struktūra. Baigiamąjį darbą sudaro trys dalys.

Pirmoje teorinėje darbo dalyje analizuojamos vyresnio amžiaus darbuotojų įdarbinimo problemos ir perspektyvos. Remiantis moksline literatūra paaiškinamos senėjimo ir vyresnio amžiaus darbuotojo sąvokos, aptariamas darbdavių požiūris į vyresnio amžiaus darbuotojus bei vyresnio amžiaus darbuotojams darbo vietoje kylančios problemos.

Antroje teorinėje dalyje nagrinėjami vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų darbe teoriniai aspektai. Remiantis moksline literatūra paaiškinama įsitraukimo į darbą samprata, aptariami vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą ir pasiekimus darbe lemiantys veiksniai.

Trečiojoje analitinėje dalyje aprašomas vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų darbe sąsajų Lietuvos organizacijose tyrimas. Tyrimas atliktas dviem etapais, todėl iš pradžių pateikiamos ekspertinio vertinimo ir tyrimo Lietuvos organizacijose metodologijos, o vėliau pateikiami abiejų tyrimo etapų rezultatai.

Išvadose pateikiamos apibendrinamosios išvados ir pasiūlymai, sudaryti remiantis tyrimo rezultatais.

Darbo apimtis: 85 psl. be priedų, 10 paveikslų, 33 lentelės, 100 bibliografinių šaltinių, 10 priedų.

Darbo praktinė reikšmė. Darbo praktinė reikšmė svarbi Lietuvos organizacijų vadovams ir žmoniškųjų išteklių vadovams bei Lietuvos darbo jėgos senėjimo problemos sprendimu suinteresuotiems asmenims. Šiame darbe atskleidžiamas visuomenės, darbdavių ir pačių darbuotojų požiūris į vyresnio amžiaus darbuotojus, aptariami vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą bei pasiekimus darbe lemiantys ir ribojantys veiksniai, nustatomas ryšio tarp tų veiksnių ir įsitraukimo į darbą bei pasiekimų darbe stiprumas. Todėl darbo visuma neleidžia abejoti jo taikymu praktikoje. Dalis mokslinės literatūros analizės metu surinktos ir apibendrintos informacijos bei iš jos kilusios išvados, pasiūlymai publikuoti straipsnyje (žr. J priedą).

1. VISUOMENĖS IR DARBDAVIŲ POŽIŪRIO Į VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJUS PROBLEMATIKA

1.1 Senėjimo ir vyresnio amžiaus darbuotojo sąvokų samprata

Senėjimas – plati sąvoka, apimanti įvairias gyvenimo sritis. A. Garlauskaitė ir R. Zabarauskaitė (2015) remdamosi mokslinė literatūra išskiria tokius senėjimo aspektus ir apibrėžtis (žr. 1.1 lentelę). Biologinis aspektas atspindi fizine prasme kylančias problemas, kūno struktūros ir funkcinių galimybių negrįžtamą procesą. Demografinis aspektas remiasi skaičiais, statistika, t. y., vyresnio amžiaus asmenų bendroje populiacijoje didėjimu. Psichologinis aspektas pagrįstas subjektyviu gebėjimu išgyventi senėjimą, prisitaikymu prie senatvės. Socialinis aspektas – tai socialinių vaidmenų kaita. Svarbu tai, kad šie aspektai tarpusavyje susiję, neatsiejami. Psichologinis aspektas neatsiejamas nuo socialinio aspekto, nes asmuo gebantis kuo ilgiau išlikti aktyvus, jaustis naudingas, savarankiškas yra psichologiškai stipresnis, vadinasi, mažiau pažeidžiamas. Tokie asmenys ilgiau dirba ir tampa ekonominiu požiūriu naudinga visuomenės dalimi. Socialiai silpni asmenys yra lengvai pažeidžiami, jie nesugeba ilgiau išsilaikyti darbo rinkoje, jiems dažnai reikalinga socialinė ir medicininė pagalba, o tai tampa našta darbingo amžiaus žmonėms (Garlauskaitė, Zabarauskaitė 2015).

Senėjimas neturėtų būti suprantamas kaip vienas procesas, nes iš tiesų jis apima keletą procesų. Svarbu pabrėžti, kad tai labai individualus reiškinys, pasireiškiantis subtiliais būdais. Visuomenėje senėjimo procesą priimta klaidingai laikyti kaip universalų, pamiršamas senėjimo individualumas, manoma, kad vyresnio amžiaus žmonės panašūs vieni į kitus arba netgi vienodi. Tačiau senatvė turėtų būti traktuojama kaip vienoda patirtis ir procesas, apimantis tuos pačius biologinius, psichologinius ir socialinius pokyčius. Senyvo amžiaus žmonių grupė yra tokia pat įvairiapusiška, skirtinga, nenusipėjama kaip ir bet kurio kito amžiaus tarpsnio populiacija.

Senėjimas beveik visada suprantamas kaip pokyčiai neigiama linkme įvairiose gyvenimo srityse (silpna fizinė sveikata, prasta atmintis, maža gaunama pensija, dažnais atvejais vienatvė), tačiau senėjanti visuomenė taip pat gali būti suprantama ir kaip geresnių gyvenimo sąlygų, visapusiško žmogaus tobulėjimo pavyzdys (laikas sau, išmintis, sukaupta patirtis ir pan.). Taigi visuomenės požiūris į senėjimą dar kartą patvirtina, kad asmens senėjimas yra sudėtingas kompleksinis procesas, apimantis biologinius, psichologinius ir socialinius pokyčius, kurie reiškiasi labai individualiai ir subtiliai. Kad senėjimas būtų sėkmingas, svarbu teisingai išgyventi prisitaikymo procesą – pasiekti aukštus fizinės, kognityvinės, emocinės ir socialinės sričių rezultatus (Jankūnaitė, Naujanienė 2012).

1.1 lentelė. Senėjimo apibrėžtys (Garlauskaitė, Zabarauskaitė 2015)

Aspektas	Apibūdinimas	Autorius, metai
Biologinis	Negrižtamas procesas, keičiasi viso kūno struktūra, funkcinės galimybės ir savybės.	Mockus, Žukaitė 2012
Demografinis	Procesas, kurio metu didėja vyresnio amžiaus žmonių dalis bendroje populiacijoje.	Šurkienė et al. 2012
Psichologinis	Senatvė psichologine prasme – subjektyvus, psichologinis asmens išgyvenimas.	Mockus, Žukaitė 2012
Socialinis	Keičiasi socialiniai vaidmenys, socialiniai ryšiai tiek visuomenėje, tiek šeimoje, keičiasi požiūris į save, į gyvenimą, taip pat vyksta psichologiniai pokyčiai. Ryšių palaikymas su artimais žmonėmis.	Mockus, Žukaitė 2012

Kasdieniam gyvenime, taip pat ir mokslinėje literatūroje, dažnai senėjantis darbuotojas ir vyresnio amžiaus darbuotojas suvokiamas kaip toks pat, t. y. šios apibrėžtys dažnai sutapatina. Vyresnio amžiaus darbuotojas nebūtinai yra senas, turima omenyje fizinius, biologinius pokyčius. Tam tikrose profesinėse srityse keturiasdešimtmetis gali būti suvokiamas kaip vyresnio amžiaus darbuotojas (pvz., policininkas, išėjęs į ankstyvą pensiją arba krepšininkas, kuris po 35-erių laikomas per senu šiam sportui), tačiau kitose srityse (pvz., moksle, medicinoje ar pan.) tokio pat amžiaus darbuotojas laikomas labai perspektyviu, energingu, tik neseniai sukaupusiu reikalingą bagažą patirties sėkmingai karjerai daryti. Todėl apibrėžti vyresnio amžiaus darbuotojo sampratą yra sudėtinga, ši amžiaus grupė negali būti tiksliai įvardinta. Kaip skirtingos pasaulio organizacijos bei mokslininkai įvardija vyresnio amžiaus darbuotojo amžiaus ribas metais, plačiau analizuojama 2.2 poskyryje.

Analizuojant vyresnio amžiaus darbuotojo sampratą svarbu paminėti, kad požiūris į vyresnio amžiaus darbuotojus dvilypis. Viena vertus į tokį darbuotoją gali būti žiūrima kaip į galimybę, kita vertus – kaip į problemą. Žvelgiant iš sukauptos patirties, profesinių žinių, gebėjimų pusės vyresnio amžiaus darbuotojai patogesni, nes jų dažniausiai nebereikia mokyti darbo specifikos subtilybių, jie puikiai geba komunikuoti, spręsti problemas. Tačiau, dažnai tokių darbuotojų žinios būna pasenusios, jiems sunkiau prisitaikyti prie technologinių pokyčių, jaunesni darbuotojai linkę diskriminuoti vyresnius, ypač Lietuvoje egzistuoja požiūris, kad vyresnio amžiaus darbuotojai užima darbo vietas, taip trukdydami jaunimui integruotis į darbo rinką.

1.2 Darbdavių požiūris į vyresnio amžiaus darbuotojus

Siekiant skatinti ir išlaikyti vyresnio amžiaus darbuotojus darbo rinkoje kuo ilgiau, vienas svarbiausių vaidmenų tenka darbdaviams bei organizacijoms, kuriose jie dirba. Nuo sukurtų darbo sąlygų, lankstumo, organizacinės kultūros priklauso vyresnio amžiaus darbuotojo noras tęsti profesinę veiklą. Darbdaviai, savo komandose turintys vyresnio amžiaus darbuotojų, turėtų kurti organizacinę kultūrą, kurioje visi darbuotojai, nepriklausomai nuo jų amžiaus, gautų lygias teises į profesinių įgūdžių tobulinimą, individualios asmenybės žinių, patirties ir gebėjimų vertinimą,

komandinio darbo, mokymosi darbo vietoje plėtojimą, skirtingų kartų darbuotojų dialogo vystymą, patirties mainus.

Vyresnio amžiaus darbuotojų galimybes išlikti darbo rinkoje itin apsunkina ir vyraujantys neigiami darbdavių stereotipai (su amžiumi susiję stereotipai – tai įsitikinimai ir lūkesčiai apie darbuotojus, atsižvelgiant į jų amžių (Pupienienė 2013)). Dažnai darbdaviai teigia, kad vyresnio amžiaus darbuotojų našumas nepakankamas, jie nelinkę tobulėti ir todėl darbdaviai nemato tikslo į juos investuoti. Tačiau itin sparčiai senstant visuomenei, vis daugiau organizacijų ima vertinti vyresnio amžiaus darbuotojų patirtį, jų atsidavimą darbui, sukaupias žinias. Senstanti visuomenė verčia darbdavius svarstyti, kaip ilgiau išsaugoti vyresnio amžiaus darbuotoją darbo rinkoje, nes vis mažėja jaunų specialistų pasirinkimas.

Vyrauja nuomonė, kad vyresnio amžiaus darbuotojų išlaikymas yra susijęs su didesne rizika, nes jų samdymas ir mokymas neatsiperka įmonei, tokie darbuotojai skiria mažiau laiko savo darbui, taip pat jų pareigų ėjimo laikas trumpesnis, jie sunkiai integruojami į komandinį darbą. Sudėtingos darbo užmokesčio ir socialinės paramos sistemos, reikalauja didelių investicijų juos mokant, o mokymas mažiau pelningas, nes rezultatai ne tokie efektyvūs kaip jaunų darbuotojų. Taip pat vyresnio amžiaus darbuotojai turi mažiau galimybių prisitaikyti prie darbo sąlygų, reikalaujančių gebėjimo dirbti su naujausiomis technologijomis. Tai pagrindinės priežastys, dėl kurių tokiems darbuotojams sunkiau plėtoti karjerą arba pakeisti darbą (Daugintytė 2009). Tačiau, svarbu paminėti, kad šiuo „nuostolių“ klausimu, šiomis dienomis jauną specialistą pasamdyti kainuoja brangiau nei vyresnį, nes jaunimas itin vertina, kartais ir pervertina, savo gebėjimus ir yra linkę prašyti vis didesnio darbo užmokesčio, vis aukštesnių pareigų, geresnių darbo priemonių ir t. t., o jau dirbantis vyresnio amžiaus darbuotojas dažniausiai linkęs dirbti už tą patį atlygį ilgą laiką.

I. Pupienienė (2013) išanalizavusi daug skirtingų literatūros šaltinių išskiria du pagrindinius darbdavių požiūrius į vyresnio amžiaus darbuotojų savybes: neigiamą ir teigiamą. Prie teigiamų savybių dažniausiai mokslinėje literatūroje priskiriamas patikimumas ir ištikimybė, vertingi organizaciniai gebėjimai, darbo praktika, žinios, įgūdžiai, atsakomybė, patirtis, stabilumas, lojalumas, sąžiningumas, didesnis įsipareigojimas organizacijai, žinojimas, ko nori.

Kaip neigiamos savybės įvardijamas nelankstumas, priešinimasis mokymams, pokyčių vengimas, nepritaikymas prie naujų technologinių įgūdžių, mažesnis produktyvumas, didesnis sergamumas, didesnių organizacijos išteklių poreikis, mažesni fiziniai gebėjimai.

Atsižvelgiant į darbdavių išskiriamas neigiamas vyresnio amžiaus darbuotojų savybes matyti, kad didžioji dalis jų gali būti panaikinta arba sumažinta jų įtaka asmens darbui tiesiog skiriant daugiau dėmesio, t. y., abiem pusėms įdedant pastangų.

Anot R. Daugintytės (2009) darbdaviai vyresnio amžiaus darbuotojų organizacinei karjerai gali daryti įtaką imdamiesi šių priemonių:

1. Su amžiumi susijusios politikos tobulinimo skatinimas visuose organizacijos lygmenyse, neeksperimentuojant, kokius rezultatus duoda įtraukimas į darbą, mokymai, kiti užimtumo segmentai.
2. Sąlygų darbuotojams planuoti savo karjerą sudarymas.
3. Darbo jėgos personalo, vadovų ir kito personalo įtraukimas į mokymus.
4. Parama darbuotojams, rodantiems iniciatyvą tobulėti.

Vyresnio amžiaus darbuotojai savo ruožtu turėtų prisiimti asmeninę atsakomybę už savo karjeros raidą organizacijoje, stengtis suvokti, įvertinti ir aptarti su vadovais savo poreikį tobulinti profesines žinias ir įgūdžius, apsvarstyti visų mokymo galimybių privalumus, tinkamiausio darbuotojui karjeros modelio vystymą. Taip pat vyresnio amžiaus darbuotojas turi suprasti, kad ne mažiau svarbus vaidmuo tenka ir jo gebėjimams prisitaikyti prie kintančių ar naujų socialinių, ekonominių sąlygų organizacijos viduje ir išorėje. Darbdaviui svarbiausia profesinės veiklos atlikimas, kurį jis vertina pagal darbo atlikimo kokybę, laiko sąnaudas, savarankiškumą, atsakomybę ir asmeninį indėlį, todėl sėkminga adaptacija neleidžia darbdaviui suabejoti vyresnio amžiaus darbuotojo galimybėmis bei tolimesne karjera organizacijoje (Daugintytė 2009).

V. Berankienė (2017), remdamasi Skučienės ir kt. autorių atlikto tyrimo duomenimis, išanalizavo darbdavių siūlomas galimybes, skatinančias senėjančio amžiaus darbuotojus tęsti karjerą (žr. 1.2 lentelę).

1.2 lentelė. Galimybės, kurias pasiūlė darbdaviai per pastaruosius 12 mėn., siekiant tęsti karjerą vyresniame amžiuje (dažnis) (Berankienė 2017)

Pasiūlymas	Taip	Ne
Dirbti toliau, sulaukus pensinio amžiaus	41	16
Lankstus darbo grafikas	22	35
Dirbti visu etatu	20	37
Papildomos išeiginės	16	41
Mokytis	14	42
Kito pobūdžio darbas, nemažinant darbo užmokesčio	13	44
Pritaikyta darbo vieta (ergonominis pasiūlymas)	13	44
Sveikatos gerinimo priemonės	9	48
Nušalinimas nuo viršvalandžių	8	49
Kito pobūdžio darbas, sumažinant darbo užmokestį	4	53

Pateikti duomenys leidžia daryti išvadą, kad darbdaviai nori, jog vyresnio amžiaus darbuotojai dirbtų sulaukę pensinio amžiaus, bet nėra linkę imtis jokių papildomų veiksmų. Toks nelankstus požiūris riboja vyresnio amžiaus darbuotojų norą ilgiau išlikti darbo rinkoje, nes nėra atsižvelgiama į jų poreikius, fizines ir psichologines galimybes.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad vyresnio amžiaus darbuotojų išlikimą ir prisitaikymą darbo rinkoje apsunkina stereotipai, gyvuojantys darbdavių, visuomenės ir pačių vyresnio amžiaus darbuotojų galvose. Su amžiumi besikeičiantys profesinės veiklos ypatumai dažnai lemia neigiamą

darbdavių požiūrį į vyresnio amžiaus darbuotojus. Darbdaviai iš vyresnio amžiaus darbuotojų pasigenda energingumo, produktyvumo, tam tikrų įgūdžių ir pan. O patys vyresnio amžiaus darbuotojai dažnai linkę susitaikyti su padėtimi, nepasitiki savo jėgomis, įdeda mažai pastangų, kad išliktų patrauklūs darbdaviams.

1.3 Vyresnio amžiaus darbuotojams kylančios problemos darbo vietoje

Analizuojant vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą bei pasiekimų sąsajas, svarbu suvokti, kodėl šių asmenų karjera vyresniame amžiuje nutrūksta, kokie veiksniai lemia jų pasitraukimą iš darbo rinkos, su kokiomis problemomis šie darbuotojai susiduria savo darbo vietose. Mokslinėje literatūroje įvairūs autoriai išskiria ir analizuoja skirtingas pasitraukimo iš darbo rinkos problemas.

Dažniausiai literatūroje įvardijama problema, su kuria susiduria vyresnio amžiaus darbuotojai – jau minėta diskriminacija. R. Brazienė ir I. Mikutavičienė (2015) teigia, kad 50-ies ir vyresni darbuotojai jaučiasi diskriminuojami darbe jaunesnių darbuotojų ir, žinoma, darbdavių. Kaip jau buvo minėta anksčiau, ši amžiaus grupė darbdavių yra vertinama kaip finansiškai nenaudinga, neverta investicijų. Šiems darbuotojams dažniau daromas psichologinis spaudimas išeiti iš darbo savo noru, pažeminamos pareigos, ieškoma priežasčių, dėl kurių būtų galima tokią darbuotoją atleisti iš darbo, taip pat vyresnio amžiaus darbuotojai suvokiami kaip trukdis jaunimo integracijai į darbo rinką.

Kita ne mažiau svarbi problema – išsilavinimo arba tam tikrų kompetencijų stoka. Vis tobulėjant informacinėms sistemoms, plačiau bendraujant su pasauliu ryškėja tokių gebėjimų stoka kaip mokėjimasis naudotis įvairiomis kompiuterinėmis programomis ar gebėjimas komunikuoti užsienio kalba. Taip pat, kaip teigia V. Berankienė (2017), vyresnio amžiaus asmuo, kuris turi aukštesnį išsilavinimą arba išsilavinimą, kuris labai patrauklus dabartinei darbo rinkai, yra linkęs ir turi daugiau galimybių ilgiau dirbti. O asmenys, neįgiję išsilavinimo arba turintys ne pakankamą išsilavinimą, dažniausiai nesvarsto galimybės keisti kvalifikaciją, įgyti naujų kompetencijų, o pasirenka pasitraukti iš darbo rinkos visam laikui.

Biologinis asmens amžius lemia fizinę sveikatą, kuri dažnai nebeleidžia vyresnio amžiaus asmenims ilgiau išlikti darbo rinkoje. Sveikatos sutrikimai, negalėjimas dirbti fizinės jėgos reikalaujančio darbo, greičiau pasireiškiantis fizinis ir psichologinis nuovargis, dažnesni planuoti ir neplanuoti vizitai pas gydytojus, tam tikrų funkcijų neatlikimas iki galo dėl sveikatos problemų ir t. t. Visi šie su sveikata susiję padariniai lemia darbdavių nepasitenkinimą ir, žinoma, pačių darbuotojų nusiteikimą dirbti (Lengvinienė, Rutkienė 2016).

Motyvacijos trūkumas – dar viena vyresnio amžiaus asmenims dirbant iškylanti problema. Gebėjimas pripažinti ir prisitaikyti prie vyresniame amžiuje atsirandančių pasikeitimų yra labai svarbus asmens pasiekimams, jo susidomėjimui savo gyvenimu bei darbu, motyvacijai likti

profesinėje veikloje. Vyresnio amžiaus darbuotojus motyvuoja kvalifikuotas ir prasmingas darbas (įgūdžių įvairovė, užduočių aiškumas ir reikšmingumas), atsakomybė už darbo rezultatus, darbo rezultatų įvertinimas (atlyginimas, atgalinis ryšys) (Daugintytė 2009). Vidinės motyvacijos trūkumą taip pat lemia aplinkinių, kolegų bei paties darbuotojo požiūris į savo amžių ir karjerą, kai čia pat įžvelgiama dalyvavimo darbo rinkoje pabaiga. Toks požiūris daro neigiamą įtaką savęs vertinimui ir skatina palikti darbą.

Darbdavio nuostatos, kompanijos mikroklimatas, organizacinė kultūra ir įmonės vykdomi žmogiškųjų išteklių politikos aspektai taip pat daro tiesioginę įtaką vyresnio amžiaus darbuotojų išlikimui darbo rinkoje. A. Sloane-Seale ir B. Kops (2013) teigia, kad literatūroje siūloma daugybė strategijų, kurios padėtų darbdaviams įdarbinti ir išlaikyti vyresnio amžiaus darbuotojus: lankstus darbo grafikas, formaliojo ir neformaliojo mokymosi galimybės, išėjimas į pensiją etapais ir kt. Lanksčios darbo sąlygos leistų vyresnio amžiaus darbuotojams dirbti lanksčiu tvarkaraščiu, dirbti ne visą darbo dieną, dirbti iš namų ir/arba dirbti sezono metu ir pan., kitaip sakant, pagal jų galimybes. S. Lengvinienė ir A. Rutkienė (2016) teigia, jog sėkmingiausiai veikiančios įmonės (rinkos lyderės) daug dėmesio skiria vyresnio amžiaus darbuotojų produktyvumui didinti (pvz., įgūdžiams tobulinti) ir darbo sąlygoms pritaikyti prie besikeičiančių jų poreikių (pvz., darbo valandų mažinimas). Taigi, darbo sąlygų ir vyresnio amžiaus darbuotojų galimybių neatitikimas taip pat svarbi problema analizuojant sunkumus, kylančius vyresnio amžiaus darbuotojams.

V. Berankienė (2017) taip pat mano, kad ir finansinės aplinkybės priverčia palikti darbo vietą. Autorės teigimu, taip yra dėl per mažo darbo užmokesčio ir gaunamų socialinių išmokų santykio, darbo užmokesčio sumažinimo. Žvelgiant į bendras realybėje matomas tendencijas svarbu ir tai, kad darbdaviai labiau linkę finansine prasme (per didesnę atlygį) motyvuoti ir išlaikyti jaunos darbuotojus, o vyresniems darbuotojams sunkiau susitarti dėl atlygio kėlimo.

Išanalizavus vyresnio amžiaus darbuotojams darbo vietoje/aplinkoje kylančius sunkumus galima teigti, kad darbdaviai, o ir patys darbuotojai privalo atkreipti dėmesį į vyresnio amžiaus darbuotojų tolimesnę karjerą ribojančias problemas. Darbdaviai turi koncentruotis į iškeltų problemų mažinimą ir/ar eliminavimą, o darbuotojas pats turi būti suinteresuotas išlikti organizacijoje, stengdamasis prisitaikyti prie senėjant atsirandančių pokyčių ir savęs nepasmerkdamas, ieškodamas galimybių tobulėti.

2. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ IR PASIEKIMŲ DARBE TEORINIAI ASPEKTAI

2.1 Įsitraukimo į darbą samprata mokslinėje literatūroje

Įsitraukimas į darbą kiekvienam individui gali reikšti skirtingus dalykus ir būti paaiškintas daugybe skirtingų apibūdinimų, palyginimų ir pan. Dėl to įsitraukimo į darbą tema, kaip mokslo objektas, yra itin populiarius analizuojant žmoniškųjų išteklių valdymą, ieškant būdų kaip jį pagerinti, keičiant požiūrį į dabar taikomas teorijas. Egzistuoja daug mokslinių šaltinių ir praktinių įžvalgų šia tema, o tai geriausiai įrodo Google Mokslinčius paieškoje rasti rezultatai. Lietuvių kalba pateikus frazę „įsitraukimas į darbą“ paieška randa 5.150 rezultatų, o anglų kalba frazė „work engagement“ turi 259.0000 rezultatų. Todėl galima daryti išvadą, kad įsitraukimas į darbą yra plačiai analizuojamas užsienio ir Lietuvos mokslininkų tarpe, ši tema pasižymi aktualumu ir šiuolaikiškumu.

Žmoniškųjų išteklių pagrindas yra žmogus ir gebėjimai jį nukreipti organizacijai reikiama linkme, kad būtų galima pasiekti norimų rezultatų. Darbuotojo įsitraukimas į darbą yra tų gebėjimų bei žmogaus asmeninių savybių sąveikos rezultatas. Taip pat darbuotojų įsitraukimas turi teigiamą ryšį su produktyvumu, pelningumu, darbuotojų išlaikymu, saugumu ir klientų pasitenkinimu (Gaurylienė, Korsakienė 2017). Kalbant apie visuotinai priimtą, konkrečią pozityviojo įsitraukimo į darbą apibrėžtį, galima pastebėti, kad tarp praktikų ir mokslininkų nėra bendro susitarimo dėl šio reiškinio koncepcijos, tačiau plačiai sutariama, kad pozityvųjį įsitraukimą į darbą sudaro gebėjimo (energija, gyvybingumas) ir noro dirbti (aktyvus dalyvavimas darbinėje veikloje) bei atsidavimo derinys (Bakker et al. 2011). Taigi, ieškant atsakymų į klausimą, kas lemia vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą, pirmiausia svarbu žinoti, kaip įsitraukimas į darbą yra apibūdinamas, kokie įsitraukimą lemiantys veiksniai ir kaip šį procesą galima valdyti.

C. A. Ologbo ir S. Saudah (2012) teigia, kad darbuotojo įsitraukimas tapo kritine organizacine verslo problema pasauliui atsigaunant po buvusio ekonomikos nuosmukio ir stengiantis, kad ši grėsmė neiškiltų vėl. Stengiamasi skleisti žinią, kad didžiausias organizacijos turtas yra jos žmonės (Korsakienė et al. 2015; Prakapavičiūtė, Korsakienė 2016). Todėl organizacijos vis labiau į strateginę darbotvarkę stengiasi įtraukti ir žmoniškųjų išteklių valdymą. Tuo siekiama didesnio darbuotojų dalyvavimo, įsitraukimo, įsipareigojimo stiprinimo. Be to, geresnė gyvenimo darbe pusiausvyra stipriai keičia santykius tarp darbdavių ir darbuotojų. Darbuotojų įsitraukimas į darbą (angl. job involvement arba work engagement) mokslininkus, tyrėjus, specialistus domina jau keletą dešimtmečių. Šios žmoniškųjų išteklių dalies tyrinėjimų pradininkais yra laikomi T. M. Lodahl ir M. Kejner (1965), įsitraukimą į darbą apibūdinę kaip žmogaus psichologinės identifikacijos su darbu laipsnį arba kitaip darbo svarbos savo bendram įvaizdžiui lygį. Kiti, vėlesnio laikotarpio mokslininkai, šią apibrėžtį laikė pagrindu ir savo moksliniuose darbuose ją praplėsdavo, modifikuodavo ar transformuodavo, orientuodamiesi į skirtingus dalykus. I. M. Paullay, G. M. Alliger

ir E. F. Stone-Romeo (1994) įsitraukimą į darbą apibūdino kaip užimtumo bei susirūpinimo savo darbu laipsnį, teigdami, kad T. M. Lodahl ir M. Kejner (1965) siūlyta apibrėžtis yra klaidinga, nes nurodo, ne kiek žmogus apskritai yra įsitraukęs ir reiklus savo dabartiniame darbe, o kokia yra bendra darbo svarba žmogaus gyvenime (nekalbama apie konkretų darbą). Šių mokslininkų vienas iš siekių taip pat buvo rasti esminius skirtumus tarp susitelkimo į darbą (angl. work centrality) ir įsitraukimo į darbą, tačiau skirtumų tarp šių sąvokų jie taip ir neatskyrė. Skirtingu laikotarpiu pateiktos ir dažniausiai cituojamos moksliniuose darbuose apibrėžtys, aiškiausiai ir geriausiai atspindinčios įsitraukimo į darbą reikšmę, pateikiamos 2.1 lentelėje.

2.1 lentelė. Įsitraukimo į darbą apibrėžtys (Gaurylienė, Korsakienė 2017)

Autorius	Apibrėžtis
R. N. Kanungo (1979)	Įsitraukimas į darbą – žmogaus psichologinės identifikacijos su darbu būseną, nurodanti, kiek asmuo užsiėmęs ir rūpinasi savo turimu darbu.
W. A. Kahn (1990)	Įsitraukę darbuotojai fiziškai, kognityviai ir emociškai susiję su savo darbo vaidmenimis. Individualiame ar grupiniame darbe asmenys tampa fiziškai įsitraukę į užduotį, kognityviai aktyvūs ir empatiškai susiję su kitais asmenimis. Įsitraukimas reiškia sukoncentruotą energiją, nukreiptą siekti organizacinių tikslų. Ši mintis atspindi pagrindinę Kahn (1990) teorinio modelio idėją – įsitraukę asmenys siekia elgtis taip, kad išreikštų save dirbdami.
J. K. Harter ir kt. (2002)	Darbuotojų įsitraukimas reiškia asmens įsitraukimą ir pasitenkinimą, taip pat entuziazmą darbe.
W. B. Schaufeli, A. B. Bakker (2004)	Įsitraukimas į darbą apibūdinamas kaip patenkinantis tobulėjimo poreikį (angl. fulfilling) su darbu susijusią psichinę (angl. state of mind) būseną, kuri yra apibūdinama energingumu, atsidavimu darbui ir pasinėrimu į darbą. Energingumas atspindi aukštą energijos ir aktyvumo lygį, gebėjimą greitai atgauti jėgas, įdėtas pastangas bei atkaklumą susiduriant su sunkumais. Atsidavimas darbui nusako prasmės ir įkvėpimo patyrimą darbe, entuziazmą ir didžiavimąsi savo darbu bei jo suvokimą kaip iššūkį. Bakker ir kt. (2012) teigimu, įsitraukę darbuotojai savo darbą patiria kaip: stimuliuojančią ir energijos teikiančią veiklą, kuriai skiriamas laikas ir dedamos pastangos; reikšmingą ir prasmingą siekį; įdomią ir įtraukiančią veiklą.
Erickson (2005)	Darbuotojų įsitraukimas yra suvokiamas kaip pagrindinė produktyvaus darbuotojo sudedamoji dalis.
A. M. Saks, J. L. Rotman (2006)	Darbuotojų įsitraukimas į darbą prognozuoja darbuotojų rezultatus, organizacinę sėkmę, ir finansinės veiklos rezultatus.
B. Shuck, K. Wollard (2010)	Įsitraukimas į darbą – tai atskiro darbuotojo pažinimo, emocijų ir elgesio būseną nukreipta norimų organizacinių rezultatų link.

Giliau pažvelgus į visas šias sąvokas chronologine seka, matyti, kad ankstesniaisiais metais požiūris į įsitraukimą į darbą buvo kiek labiau individualizuotas žmogaus poreikių prasme, nes įsitraukimas traktuojamas, kaip poreikio išreikšti save rezultatas. Kiek vėliau prie poreikio išreikšti save pridedamas ir poreikis pasitenkinimui darbe gauti, tobulėti, užsiimti įdomia veikla. T. J. Erickson (2005) pateikiama apibrėžtis jau kiek labiau primena šiuolaikinį organizacijų požiūrį į žmogų, apibrėžtis formuluojama iš produktyvumo pusės, toliau vystoma produktyvumo ir neabejingumo įmonės reikalams svarba. Taigi tokia seka rodo, kad tyrimai šioje srityje skatina platesnį, daugialypį mąstymą vertinat darbuotojo įsitraukimą į darbą.

Mokslininkai susidūrė su problemomis ne tik apibūdinant, bet ir tiriant įsitraukimą į darbą (Igbaria et al. 1994). Dėl skirtingų šio veiksnio koncepcijų interpretacijų buvo sunku jį išmatuoti bei vienodai interpretuoti duomenis. Atliekant tyrimus pagrindinės problemos kilo dėl to, kad dažnai įsitraukimas į darbą buvo apjungiamas su pasitenkinimu darbu, įsipareigojimu darbu ar organizacijai bei motyvacija (Brown 1996; Elloy, Terpening 1992; Igbaria et al. 1994). Kai kurie autoriai savo darbuose sugebėjo išspręsti šią problemą ir atskyrė kitus veiksnius (pasitenkinimą darbu ir motyvaciją) nuo įsitraukimo į darbą (Brown 1996). R. N. Kanungo (1979) įsitraukimą į darbą apibūdino kaip žmogaus psichologinės identifikacijos su darbu būseną, nurodančią, kiek asmuo užsiėmęs ir rūpinasi savo turimu darbu. Taip pat jis sukūrė ir metodiką, skirtą įsitraukimui į darbą, kaip visiškai atskiram veiksmui, matuoti. Motyvacija, pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas ir kt. ilgainiui kitų mokslininkų buvo pripažinti kaip atskiri klausimai, nors ir yra susiję su įsitraukimu į darbą, tačiau empiriškai negali būti tapatinami su įsitraukimu į darbą (Igbaria et al. 1994). P. Petrou ir kt. (2012) teigia, kad du iš trijų veiksnių (darbo išmanymas, darbo ištekliai ir darbo iššūkiai) yra teigiamai susiję su įsitraukimu į darbą. AON Hewitt tyrimai (Valstybės žinios 2013) rodo, jog vadovai yra 30 % labiau linkę veikti skatindami darbuotojų įsitraukimą, pamatę kokią tiesioginę įtaką darbuotojų įsitraukimas turi jų organizacijos verslo rezultatams. Tačiau iki šiol pasigendama vieningos mokslininkų ir tyrėjų nuomonės, kaip reikėtų tiksliai apibūdinti bei vertinti įsitraukimą į darbą, kokios priežastys jam daro įtaką, kokios yra pasekmės ar sąsajos su kitais panašiais veiksniais. Tačiau svarbu paminėti, kad nemažai mokslininkų teigiamai vertina R. N. Kanungo (1979) siūlomą apibrėžtį bei metodiką, dėl šio veiksnio laikymo atskiru, todėl jį dažnai naudoja tyrimuose.

Darbuotojų įsitraukimas yra svarbus veiksnys, kuris daro įtaką beveik visoms žmogiškųjų išteklių valdymo sritims. Darbuotojai nebus visiškai įsitraukę į darbą jeigu visi žmogiškųjų išteklių klausimai nebus tinkamai kontroliuojami. Darbuotojų įsitraukimas į darbą galima sakyti remiasi ankstesnėmis koncepcijomis, pavyzdžiui pasitenkinimu darbu, darbuotojų įsipareigojimu ir motyvacija, organizacinio pilietiškumo elgesiu. Įsitraukę darbuotojai yra emociškai prisirišę prie savo organizacijos ir aktyviai dalyvauja savo darbe su didžiuliu entuziazmu (Markos 2010).

2.2 Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą ir pasiekimus darbe lemiantys veiksniai

Kas yra vyresnio amžiaus darbuotojas? Klausimas nėra lengvas ir nėra bendro sutarimo kaip šią sąvoką apibūdinti. Skirtingos institucijos ir organizacijos šiai apibrėžčiai naudoja gana platų amžiaus spektrą, maždaug nuo 40 iki 65 metų amžiaus. Pavyzdžiui JAV Darbo Departamento teigimu vyresnis darbuotojas yra 55 metų ar vyresnis, o nuo amžiaus diskriminacijos Užimtumo akto pagrindu nuo 1967 metų apsauga suteikiama visiems dirbantiesiems vyresniems nei 40 metų (National Healthy

worksite 2012). Tyrimuose, kuriuose analizuojamas dalyvavimas darbo rinkoje, terminas „vyresnio amžiaus darbuotojas“ paprastai priskiriamas asmenims, kurių amžius 50–55 metai ir vyresniems. Ši riba pasirenkama todėl, kad daugelyje šalių būtent šioje amžiaus grupėje stebimas dalyvavimo darbo rinkoje nuosmukis (Kooij, de Lange ir kt. 2007). JAV Nacionalinis Senėjimo Institutas taip pat vyresnio amžiaus darbuotoją apibūdina kaip 55 metų ar vyresnį asmenį. Jungtinės Tautos vyresnio amžiaus darbuotojų grupę pripažįsta kaip 60 metų ar vyresnius. Kituose tyrimuose 59 metai yra kaip viršutinė riba, nuo kurios asmuo identifikuojamas kaip vyresnio amžiaus darbuotojas, nors dažniausiai ta riba apibrėžiama tiesiog kaip „55 metai ir daugiau“ (Farrow, Reynolds 2012).

Pasaulio sveikatos organizacijos atliktos apklausos (2016), kurioje dalyvavo daugiau nei 83000 žmonių iš 57 valstybių, duomenimis, 60 % respondentų pasisakė, kad vyresnio amžiaus žmonių grupės, jų nuomone, yra negerbiamos. Pastebėta, kad žemiausias pagarbos lygis stebimas aukštas pajamas gaunančiose šalyse. Vyresnio amžiaus žmonės ir Lietuvoje kasmet yra viena iš labiausiai diskriminuojamų socialinių grupių (Žmogaus teisių stebėjimo institutas 2016). Lietuvos darbdavių požiūrį į vyresnio amžiaus darbuotojus nagrinėjo įvairūs mokslininkai. Atlikti keli tyrimai apie vyresnio amžiaus bedarbių integraciją į darbo rinką ir su tuo susijusias problemas (Okunevičiūtė Neverauskienė, Moskvina 2008; Raščiuvienė 2009). J. Raščiuvienė (2009) teigia, kad visuomenės požiūriu, vyresnį amžių galima traktuoti kaip atstumiantį, problematinį tarpsnį, kuris asocijuojasi su skurdu, bedarbyste, silpnėjančia sveikata ir socialine atskirtimi.

Vyresnio amžiaus darbuotojų paklausa darbo rinkoje iš dalies priklauso ir nuo to, ar asmuo vis dar gali patenkinti darbdavio bei rinkos poreikius, tiek fiziškai, tiek protiška (Conen ir kiti 2009). Autorius teigia, kad su amžiumi vyksta negrįžtami procesai, tokie kaip laipsniškas fizinių sugebėjimų mažėjimas. Žmogui peržengus 30 metų ribą jie mažėja apie 0,8–1,0 % per metus. Kartu su amžiumi mažėja ir psichiniai gebėjimai, informacijos priėmimo ir mąstymo procesai, gebėjimai spręsti problemas lėtėja, silpnėja atmintis (Conen ir kiti 2009).

Šiomis dienomis, sparčiai besivystant technologijoms ir tobulėjant organizacijų vadybai, vyresnio amžiaus darbuotojai itin dažnai susiduria su kvalifikacijos nuvertėjimo (angl. dequalification), ir asmeninių kompetencijų mažėjimo problema (Kroll 2003). Toks nuvertėjimas, atsižvelgiant į vyresnio amžiaus darbuotojų sunkią padėtį darbo rinkoje, požiūrį į juos, yra ženkliai didesnė problema nei pats žmogaus senėjimo procesas. Vyresnio amžiaus darbuotojai norėdami išlikti rinkoje turi nuolat tobulintis, atnaujinti savo kompetencijas ir žinias. Technologijų plėtra reikalauja laiko ir investicijų į kvalifikacijos kėlimą bei mokymą, kas vyresniam asmeniui yra komplikauta dėl lėtesnio informacijos apdorojimo, silpnėjančios atminties, lėšų trūkumo ir pan. Tai dažnai yra iššūkis vyresnio amžiaus darbuotojams (Hashim, Wok 2011). Taigi, akivaizdu, kad visos paminėtos aplinkybės riboja vyresnių žmonių įsitraukimą į darbą, o kartu galima sakyti, kad ir įsipareigojimas organizacijai, kurioje vyresnio amžiaus darbuotojas dirba, mažėja. V. Kumpikaitė ir K. Rupšienė

(2008) pabandė apžvelgti pasaulinius tyrimus, kuriuose analizuojami veiksniai, didinantys įsipareigojimą organizacijai. Autorės išskiria šiuos veiksnius: amžius, lytis, darbo stažas, išsilavinimas bei užimamos pareigos, santykiai su bendradarbiais ir vadovu bei kt. Skirtingų užsienio autorių įsipareigojimo veiksnių klasifikavimas pagal V. Kumpikaitę ir K. Rupšienę (2008) pateikiamas 2.2 lentelėje.

2.2 lentelė. Skirtingų užsienio autorių įsipareigojimo veiksnių klasifikavimas (Kumpikaitė, Rupšienė 2008)

Veiksniai, didinantys įsipareigojimą organizacijai	Morow (1983)	Mowday ir kt. (1982)	Brewer (1996)	Lincoln ir Kalleberg (1990)	Parsley (2005)	Elizur (1996)	Nijhof (1998)	Walsh ir kt. (2002)	Dunham ir kt. (1994)	Groot ir kt. (1999)	Suliman ir Iles (2000)
Amžius	+	+		+				+	+		+
Lytis		+		+		+					
Išsilavinimas	+	+		+				+			+
Darbo stažas	+	+									
Užimamos pareigos	+										+
Santykiai su bendradarbiais ir vadovu	+		+				+	+	+		
Vidinė komunikacija	+				+				+		
Organizacijos vertybės	+						+	+			
Karjeros perspektyvos		+		+				+	+		
Savarankiškumo laipsnis		+		+							
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas		+								+	
Paaugštinimas pareigose		+		+		+		+			
Darbo užmokestis		+									
Pasitenkinimas darbo turiniu			+						+		
Vadovavimo kompetencija			+					+			
Įsitraukimas ir dalyvavimas									+		

Tad galima drąsiai teigti, kad yra bent keletas sudėtinių dalių, lemiančių lengvesnį ar sunkesnį vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą, didesnį ar mažesnį įsipareigojimą organizacijai: atliekamo darbo charakteristikos, su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos, su amžiumi susiję faktoriai, amžiaus ir pasiekimų ryšys bei panašūs kintamieji.

2.2.1 Atliekamo darbo charakteristikos

Y. Fried ir G. R. Ferris (1987) atlikta 200 studijų, empiriškai tyrusių darbo charakteristikų modelį, analizė patvirtino ryšius tarp darbo charakteristikų ir psichologinių bei elgsenos pasekmių. Daug vėliau ir bene iki šiol populiariausią bei išsamiausią darbo charakteristikų arba kitaip dizaino klasifikaciją pateikė S. E. Humphrey, J. D. Nahrgang ir F. P. Morgeson (2007). 259 studijų analizė, tyrusi praplėstą darbo charakteristikų teoriją integruojant motyvacines, socialines ir darbo prasmingumo charakteristikas, nustatė, kad darbo dizainas turi didelę įtaką darbuotojų požiūriui ir elgsenai.

Po kiekybinės ir kokybinės analizės bei įvairių mokslinių tyrimų empirinių duomenų integracijos S. E. Humphrey et al. (2007) pasiūlė 21 darbo charakteristiką ir suskirstė jas į motyvacines (vidines) darbo savybes, socialines (reliacines) darbo savybes ir darbo savybes, susijusias su darbo prasmingumu arba darbo sąlygomis.

Motyvacinės darbo savybės. Darbo charakteristikų modelis (angl. The Job Characteristics Model, JCM) (Hackman, Oldham 1976) buvo ir yra dominuojantis požiūris į motyvacines darbo savybes literatūroje (Morgeson, Campion 2003). Šis modelis pagrindinį dėmesį sutelkia į konkrečius darbo aspektus ir identifikuoja penkias esmines darbo charakteristikas kaip lemiančius įvairių su darbu susijusių rezultatų veiksnius (Oldham, Hackman 2010):

- Įgūdžių įvairovė yra lyg laipsnis, kuriuo matuojama kiek darbas yra imlus užduotims, reikalaujančioms skirtingų darbuotojo įgūdžių ir talentų.
- Užduoties identiškumas – laipsnis, kuriuo darbuotojas užbaigia visą didelį darbą nuo pradžios iki pabaigos su nenustatytais rezultatais; galimybė atlikti visą darbą.
- Užduoties reikšmingumas apibūdinamas kaip atliekamo darbo poveikis gyvenimui arba darbui, kitiems asmenims organizacijoje.
- Autonomija arba savarankiškumas reiškia procedūrų kontrolę, taip siekiama užbaigti užduotį iki galo, keliant pagrindinius klausimus „kaip“ ir „kada“.
- Atsiliepimai arba grąža (angl. feedback) apibūdinama kaip žinios apie darbuotojo rezultatus, jo/jos veiklą ir jos veiksmingumą, rezultatus. (Hackman, Oldham 1976).

Socialinės darbo savybės. Socialinio darbo ypatumai remiasi struktūrinėmis darbo savybėmis, kurios formuoja darbuotojų galimybes jungtis ir bendrauti su kitais žmonėmis (Grant 2007). F. P. Morgeson et al. (2007) suformavo keturias socialines charakteristikas:

- Socialinė parama reiškia palaikymą iš kolegų ir vadovų bei galimybes plėtoti draugiškus santykius darbo vietoje.
- Sąveika už organizacijos ribų reiškia poreikį bendrauti su kitais rinkos dalyviais (pvz. tiekėjais ar klientais).
- Užduočių priklausomybė reiškia, kad skirtingų darbuotojų užduotys yra susiję, t. y., vieno darbuotojo užduoties atlikimas turi įtakos kito darbuotojo užduočiai.
- Atsiliepimai iš kitų, kai gaunama informacija apie darbuotojo rezultatus, pvz. priežiūros institucijų, bendradarbių, klientų ar kt.

Darbo prasmingumo savybės. Tai savybės nukreiptos į platesnę fizinę aplinką darbo vietoje, įskaitant fizinius poreikius, t. y., fizinio aktyvumo ar pastangų lygis, kurio reikalaujama darbe, darbo sąlygos, kaip triukšmas, temperatūra ar pan., įrangos naudojimas, jų sudėtingumas, technologijų įvairovė (Morgeson, Humphrey 2006).

Tyrimai įrodė, kad kai darbuotojai įsitikinę apie atliekamo darbo prasmingumą, jie jaučiasi atsakingi už tą darbą ir jų darbas yra įvertinimas, jie jaučia vidinę motyvaciją, pasitenkinimą darbu, nes prasmingas darbas daro mažesnę įtaką elgesio pasekmėms, tokioms kaip darbo atlikimas, neatvykimai ir darbuotojų kaita (Bamber 2006).

2014 metais Lietuvoje atliktas vyresnio amžiaus žmonių (socialinės įtraukties) į(si)traukimo į darbo rinką galimybių tyrimas, kurio metu apklausti 974 vyresnio amžiaus asmenys (40–74 metų) iš 60 savivaldybių, parodė, kad beveik visi tyrime dalyvavę vyresnio amžiaus asmenys pritarė (91,3 %), kad bendra santykių kokybė tarp organizacijos vadovybės ir darbuotojų yra vienas svarbiausių darbinės veiklos aspektų. Taip pat respondentų nuomone vieni svarbiausių profesinės veiklos aspektų darbe yra: santykiai su bendradarbiais (89,9 %), atsakomybė (88 %), darbovietė ir darbo sąlygos (86,9 %), galimybė kelti kvalifikaciją, tobulėti (81,8 %), organizacijos valdymo kokybė (81,1 %), darbo organizavimas (81 %) ir pan. Darbo užmokestis, tyrimo duomenimis, svarbus tik 77,2 % respondentų, todėl galima daryti išvadą, jog materialus atlygis nėra svarbiausias motyvuojantis dirbti veiksnys. Taip pat įdomu, kad vyresnio amžiaus darbuotojai neigiamai vertina konkurenciją tarp darbuotojų, jai nepritarė 32,3 % apklaustųjų (Brazienė, Mikutavičienė ir kt. 2014).

Apibendrinat tyrimus, atliktus remiantis darbo charakteristikų modeliu, galima teigti, kad darbo charakteristikos (darbo prasmingumas, kontrolė, grįžtamasis ryšys) daro įtaką darbuotojų elgsenai, pasitenkinimui darbu ir motyvacijai.

2.2.2 Su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos

Literatūroje pasiūlyta nemažai skirtingų atitikimo koncepcijų, tokių kaip individo sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimas, individo charakteristikų (asmenybės, vertybių, tikslų) ir organizacijos charakteristikų (kultūros, vertybių, tikslų, normų) atitikimas (Ostroff, Shin, Kinicki 2005). Remiantis E. Yaniv, F. Farkas (2005) išvadomis iš Cable ir DeRue (2002) atliktų tyrimų, asmens–organizacijos atitikimas turi keturias pagrindines dedamąsias:

1. Individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimas, tai yra laipsnis, kuriuo individo žinios, įgūdžiai ir sugebėjimai atitinka darbo reikalavimus.
2. Individualių poreikių ir organizacijos galimybės tuos poreikius patenkinti atitikimas.
3. Individualios asmenybės ir organizacijos įvaizdžio atitikimas.
4. Individualios vertybių orientacijos ir organizacijos vertybių bei kultūros atitikimas.

Asmens–organizacijos atitikimo koncepcija nagrinėja individo asmeninių vertybių ir organizacijos vertybių suderinamumą, remiantis subjektyviu darbuotojų suvokimu (Yaniv, Farkas 2005).

Mičigano universiteto psichologai M. A. Gillespie ir kt. (2003) atliko tyrimus siekdami išsiaiškinti, kaip individo savybės tiesiogiai daro įtaką asmens–organizacijos atitikimui. Autoriai

nurodė, kad tuomet kai individualios asmens charakteristikos, tokios kaip vertybės, tikslai, asmenybės bruožai, interesai, sugebėjimai ir pan. atitinka aplinkos charakteristikas, darbuotojai jaučia stipresnį pasitenkinimą darbu, juos labiau džiugina užimamos pareigos, taip pat jie patiria mažiau streso. Kai darbuotojų ir organizacijos vertybės yra panašios, žmonės labiau linkę įsipareigoti organizacijai, rečiau ieško galimybių pakeisti darbą (Gillespie ir kt. 2003).

Apspręsti veiksniai, kurie daro įtaką darbo atlikimui bei kitiems su darbu susijusiems konstrukts, būtų kur pas paprasčiau, jei visi darbuotojai būtų vienodi. Kaip žinia, kiekvienas individas skirtingoje aplinkoje jaučiasi bei elgiasi skirtingai ir taip yra dėl to, kad didelę įtaką visoms gyvenimo sritims (ir darbui) daro žmogaus individualios charakteristikos ir ypač jam vienam būdingi bruožai (Atalah 2014; Akhtar ir kt. 2015). Turbūt tai yra priežastis dėl kurios šiais laikais organizacijos, besirinkdamos naujus darbuotojus, yra linkusios pateikti kandidatams asmenybės testus, taip siekdamos nustatyti, kiek darbuotojas tinkamas konkrečiam darbui atlikti bei organizacijos reikalavimams atitikti (Atalah 2014).

Literatūroje taip pat dažnai nustatinėjamas asmenybės bruožų poveikis požiūriui į darbą, vertybėms, kuriomis vadovausis darbe, motyvacijai, darbo atlikimui, rezultatams (Templer 2012; Matuliauskaitė, Bartkienė, Rutė 2011) ir t.t. Tačiau nors asmenybės bruožų tyrimų darbo kontekste iš ties gausu, dažnai mokslininkai nesutaria dėl konkretaus bruožo poveikio konkrečiam darbo aspektui. Ypač tokį poveikį sunku prognozuoti, kai tiriamas ne vienas aspektas, o keleto konstrukty sąveikos bei sąsajos. Dėl to, asmenybę, tikėtina, būtų galima vadinti neišsemiamą psichologinių tyrimų tema.

Apibendrinant galima teigti, kad psichologiniai veiksniai ir jų pasireiškimas darbo aplinkoje – itin svarbi, tačiau labai sudėtinga tema, vis dar reikalaujanti platesnių tyrimų bei diskusijų. Išsiaiškinus tam tikrų veiksmų galimą neigiamą poveikį, būtų galima stengtis jį sumažinti, o teigiamą poveikį – padidinti.

2.2.3 Su amžiumi susiję veiksniai

Suvokus su amžiumi arba gyvenimo trukme susijusius pokyčius individo gebėjimams galima lengviau suprasti, ką geba vyresnio amžiaus darbuotojai, kokie bruožai jiems būdingi ir kokie jų pagrindiniai reikalavimai darbui. Taip pat toks suvokimas leidžia nuspėti skirtumus tarp jaunesnių ir vyresnių darbuotojų, numatyti individo darbo našumą, įsipareigojimą darbui. Nepaisant didelių individualių variacijų, akivaizdu, kad pagrindinis nežinomas vyresnio amžiaus darbuotojų įdarbinime apima pelną ir nuostolius funkcinėse srityse (Heckhausen 2005; Kanfer, Ackerman 2004). Visiems žinoma, kad senėjimas susijęs su mažesniu fiziniu funkcionavimu, pavyzdžiui fizinės jėgos, raumenų veiklos ir termoreguliacijos, taip pat psichomotoriniais gebėjimais. Taigi, akivaizdu, kad fizinių gebėjimų prasme vyresnio amžiaus darbuotojas negali būti pranašesnis už jaunuolį, tačiau

svarbu išsiaiškinti vyresnio amžiaus žmogaus kognityvinius gebėjimus, motyvaciją ir emocines būsenas.

Paprastai vyresnio amžiaus žmonės yra siejami su didesne išmintimi, nes didesnė patirtis lemia pažangesnį pažinimą ir emocinį vystymąsi (Jeste ir kt. 2010). Greičiausiai todėl vyresnio amžiaus žmonėms geriau sekasi spręsti problemas, ypač tas, kurios susijusios su familiarumu arba tarpasmeniniais nesutarimais (Artistico ir kt. 2003; Blanchard 2007).

Kognityvinių gebėjimų įtaka atskirų darbų atlikimui turėtų priklausyti nuo profesinio aplinkos stabilumo ir darbo rutinos. Dinamiška aplinka šiandienos organizacijose ir besikeičianti modernių darbo vietų prigimtis gali pareikalaus nemažai neįprastų sprendimų ne tik karjeros pradžioje, kai pradedamos įgyti pagrindinės mokymosi ir profesinės žinios (Murphy 1989), bet ir vaidina svarbų vaidmenį suaugusiųjų bei vyresniųjų profesiniame gyvenime (Heckhausen, Shane 2015).

Atrankos, optimizavimo ir kompensavimo teorija sako, kad sėkmingas senėjimas priklauso nuo gebėjimo naudoti atranką, optimizavimą ir kompensavimą, kaip būdą mažinti su amžiumi susijusius nuostolius ir padidinti su amžiumi susijusius rezultatus (Freund 2008). Šils elgesio rinkinys apima tikslų prioritetų pasirinkimą (nes tik nedaugelį tikslų galima pasiekti dėl ribotų išteklių), asmens išteklių optimizavimą, kad pasiekti numatytus tikslus ir kompensavimą už patirtus nuostolius su alternatyviomis tikslui pasiekti svarbiomis priemonėmis (Baltes ir kt. 1999). Pasak atrankos, optimizavimo ir kompensavimo teorijos asmenys gali paskirti savo išteklius trims žmogaus vystymosi tikslams: augimui (siekti aukštesnio gebėjimo prisitaikyti lygio), palaikymui (palaikant tą patį lygį veikti nepriklausomai nuo iššūkių naujumo), praradimų reguliavimui (mažinti funkcionavimo lygius jeigu juos išlaikyti neįmanoma) (Baltes ir kt. 1999). Jaunesni darbuotojai koncentruoti ir labiau motyvuoti augimui bei optimizavimui, o vyresnio amžiaus darbuotojai yra labiau susitelkę į kompensavimą, prevenciją kitų papildomų nuostolių (Freund 2006).

2.2.4 Amžiaus ir pasiekimų ryšys

Individualaus darbo pasiekimai yra pagrindinis kintamasis žmoniškųjų išteklių valdymo tema atliktuose moksliniuose tyrimuose ir daugelio organizacinių intervencijų esmė. Matomi savarankiško darbo pasiekimai yra darbuotojų indėlis į organizacijos tikslus ir darbuotojų įdarbinimo priežastis (Sonnentag, Frese 2002).

Bendras ryšys tarp amžiaus ir užduoties atlikimo nėra paprastas. Kaip amžius yra susijęs su tobulėjimu, taip ir pasiekimai yra susiję su amžiumi, nes silpnėja galimybės atskirose srityse. Pasiekimai, apskritai, gali būti įvairiai interpretuojami. Literatūroje randami veiklos pasiekimų modeliai apima įvairius veiklos aspektus, pavyzdžiui užduočių atlikimą, organizacinį individo elgesį, neproduktyvų darbą ir pan. Kadangi visi kintamieji yra priklausomi nuo su amžiumi ir gyvenimo trukme susijusių pokyčių, galima daryti prielaidą, kad amžius taip pat lydi pokyčius ir darbo našumą

(Kanfer, Ackerman 2004). Taigi galima analizuoti amžiaus ir trijų darbo našumui poveikį turinčių veiklų ryšį: užduoties atlikimą, prisitaikymo efektyvumą ir iniciatyvumo efektyvumą.

Kaip jau buvo minėta, vyresnio amžiaus darbuotojai geba geriau spręsti problemas, tam įtakos turi sukaupta patirtis. Tačiau taip pat amžius yra susijęs ir su žymiai didesniu sąžiningumu (Roberts, Walton ir Viechtbauer 2006). Iš kitos pusės žvelgiant į asmens karjeros kelią, užduočių atlikimas gali turėti ir neigiamą pavyzdį, ypač žemo sudėtingumo darbo vietose, kur vyresnio amžiaus darbuotojai negali remtis savo sukaupta darbo patirtimi (Ng ir Feldman 2008; Sturman 2003). Šį teiginį galima pagrįsti keliais teoriniais argumentais. Vyresnio amžiaus darbuotojų našumas gali sumažėti dėl motyvacijos trūkumo, nes jie žino apie savo mažėjančias galimybes ir gebėjimus (Kanfer ir Ackerman 2004) bei apskritai mažėjančias galimybes likti toje darbo vietoje (Zacher ir kt. 2010). Be abejonės amžius taip pat gali būti neigiamai susijęs su užduoties atlikimu tiesiog dėl neigiamo vadovo vertinimo ir elgesio, nes visi žinome, kad vadovo požiūris į vyresnio amžiaus darbuotoją dažniausiai yra atsargus. Taigi, kai profesinių žinių ir patirties kaupimas teigiamai veikia jaunesnių darbuotojų našumą, antroje individo karjeros pusėje atsiranda veiklos nuostoliai, o tai rodo, kad santykis tarp amžiaus ir užduoties atlikimo gali būti geriausiai apibūdintas pagal kreivinę funkciją (Ng ir Feldman 2008). B. Goštautaitė (2014) savo daktaro disertacijoje pateikė lentelę, kurioje išryškunami skirtingų tyrėjų empiriniai tyrimai, apie amžiaus ir užduoties atlikimo ryšį (2.3 lentelė).

2.3 lentelė. Empiriniai tyrimai, kuriuose tiriami santykiai tarp amžiaus ir užduoties atlikimo (Goštautaitė 2014)

Autorius	Leidiny	Imtis ir dizainas	Priklausomas kintamasis	Išvados
S. R. Rhodes 1983	“Psychologica l Bulletin”	25 tyrimai, kokybinė analizė	Bendras darbo našumas	Vienodas skaičius tyrimų parodė teigiamą, neigiamą, apverstos U raidės, nereikšmingą ryšį tarp amžiaus ir pasiekimų.
D. A. Waldman, B. J. Avolio 1986	“Journal of Applied Psychology”	13 tyrimų, meta analizė	Bendras darbo našumas	Teigiamas ryšys su produktyvumu, silpnai neigiamas ryšys su palaikymu, silpnai teigiamas ryšys su bendraamžiais, mažėjantis ryšys tarp darbo našumo ir neprofesionalumo (specialistų darbo našumas didesnis).
G. M. McEvoy and W. F. Cascio 1989	“Journal of Applied Psychology”	65 tyrimai, meta analizė	Bendras darbo našumas	Teigiama našumo kreivė tiriant jaunesnius darbuotojus ir nereikšmingas ryšys tiriant vyresnius darbuotojus.
M. C. Sturman 2003	“Journal of Management”	115 tyrimų, meta analizė	Bendras darbo našumas	Simetriški apverstos U formos santykiai ir ne didelis linijinis efektas; mažėjantis našumas kai darbas sudėtingas.
T. W. H. Ng and D. C. Feldman 2008	“Journal of Applied Psychology”	205 tyrimai, meta analizė	Užduočių našumas	Simetriški apverstos U formos santykiai: silpnas teigiamas tiesinis poveikis keturioms amžiaus grupėms (<30, 31–35, 36–40 ir >40 metų). Kai mažiau nei 30 m. $r=04$, 31–35 m. $r=09$, 36–40 m. $r=06$, ir >40 m. $r=05$.
A. Neal ir kt. 2012	“Journal of Organizational Behavior”	Skerspjuvio tyrimas;	Individualūs gebėjimai	Su amžiumi nesusiję.

F. Kunze ir kt. 2013	“Journal of Managerial Psychology”	Skerspjuvio tyrimas;	Tikslo pasiekimas	Silpnas netiesiogiai teigiamas ryšys.
---------------------------------	--	-------------------------	----------------------	---------------------------------------

Taigi, iš šių skirtingais laikotarpiais atliktų tyrimų galima daryti prielaidą, kad darbo našumas didėjant asmens amžiui mažėja. Tai itin pasireiškia, kai atliekamos sudėtingesnės užduotys. Naujesni tyrimai rodo, kad individualūs gebėjimai nėra susiję su amžiumi, o tikslo pasiekimas priešingai nei darbo našumas, nežymiai, bet didėja.

2.3 Europos Sąjungos iniciatyvos vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui ir pasiekimams skatinti

Domintis paskutiniaisiais metais Europoje vykdytomis iniciatyvomis susijusiomis su vyresnio amžiaus darbuotojais internete randama informacijos apie du didelio masto projektus.

2013–2015 metais Europos Parlamentas inicijavo ir Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra (EU-OSHA) administravo bandomąjį projektą „Saugesnis ir sveikesnis darbas bet kokiame amžiuje“. Šis projektas buvo sutelktas į darbuotojų saugos ir sveikatos iššūkius, susijusius su Europos darbo jėgos senėjimu. Buvo iškelti tokie projekto tikslai:

1. Gerinti žinias apie esamą politiką bei iniciatyvas darbo jėgos senėjimo srityje ir apie tai, kaip jos įgyvendinamos 28 valstybėse narėse ir keturiose Europos laisvosios prekybos asociacijos šalyse.
2. Užtikrinti patikimą informaciją ir analizę, kuria būtų galima pasinaudoti formuojant politiką darbuotojų saugos ir sveikatos srityje, įskaitant reabilitacijos ir grįžimo į darbą aspektus.
3. Lengvinti gerosios patirties mainus.

Siekdamos susitvarkyti su iššūkiais, kylančiais dėl darbo jėgos senėjimo, per pastaruosius 20 metų Europos šalys kūrė ir diegė įvairias politikos strategijas, programas, iniciatyvas, kuriomis siekiama didesnio užimtumo, gerinti situaciją visuomenės sveikatos, socialinio teisingumo, socialinės politikos ir profesinio švietimo srityse.

Įgyvendinant EU-OSHA projektą buvo nustatyta keletas valstybių narių, kurios derindamos skirtingų politikos sričių priemones sukūrė integruotas politikos sistemas, kuriomis siekiama visiems darbuotojams sukurti sveiką darbo aplinką ir išsaugoti jų darbingumą visą gyvenimą. Visuomenės ir darbo jėgos senėjimas, kaip problema reikalaujanti sprendimų ir veiksmų, yra aktuali ne vienai politikos sričiai, todėl gerų rezultatų galima pasiekti tik sprendžiant šią problemą integruojant ją į visas atitinkamas politikos sritis. Kaip teigiama Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūros (EU-OSHA) parengtoje projekto suvestinėje (2017) tai apima tokius dalykus kaip:

- lanksti išėjimo į pensiją politika;
- lygių galimybių darbe skatinimas;
- suaugusiųjų švietimo, profesinio mokymo ir mokymosi visą gyvenimą galimybių gausinimas;
- profesinės reabilitacijos ir grįžimo į darbą paramos sistemų ir paslaugų kūrimas;
- profesinės sveikatos priežiūros gerinimas ir vyresnių nei 45 metų amžiaus darbuotojų reguliarių sveikatos tyrimų diegimas, siekiant užtikrinti ankstyvą intervenciją;
- pastangos sumažinti su sveikatos būkle susijusią nelygybę, su kuria susiduriama problemiškesniuose sektoriuose ir profesijose;
- profesinės sveikatos priežiūros darbuotojų, darbo inspektorių ir DSS ekspertų mokymas senėjimo ir darbo klausimais;
- švietimo sveikatos klausimais ir sveikatos ugdymo veiklos gerinimas, siekiant sutelkti dėmesį į prevencinius veiksmus;
- kartų solidarumo skatinimas ir pastangos keisti požiūrį į vyresnius žmones.

Šiuo 2013–2015 metų projekto pagrindu remiama 2016–2017 metų saugių darbo vietų kampanija „Saugios darbo vietos visoms amžiaus grupėms“. 2017 m. spalio 25 d. Kaune įvyko baigiamasis Europos informacinės kampanijos „Saugios darbo vietos visoms amžiaus grupėms“ renginys Lietuvoje – trišalė konferencija. Kampaniją 2016–2017 metais organizavo Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra (EU-OSHA). Lietuvoje ją vykdė Valstybinėje darbo inspekcijoje (VDI) veikiantis šios agentūros ryšių punktas.

Konferencijoje apžvelgta kampanijos metu nagrinėtos problemos esmė: Europos darbuotojai senėja – ilgėja ir profesinis gyvenimas. Skaičiuojama, kad 2030 m. daugelyje ES valstybių trečdalį ar daugiau visų dirbančiųjų sudarys darbuotojai turintys per 55 metus. Šiuo metu pasaulyje vienam vyresniam nei 65 m. amžiaus asmeniui tenka 4 dirbantieji; paskaičiuota, kad 2060 m. jų bus tik 2 (Valstybinė darbo inspekcija 2017).

Europos informacinės kampanijos „Saugios darbo vietos visoms amžiaus grupėms“ pagrindiniai tikslai: skatinti tvarų darbą, suteikti informacijos darbdaviams ir darbuotojams, kaip valdyti darbuotojų saugą ir sveikatą darbo jėgos senėjimo sąlygomis, skatinti keistis informacija ir geriausia patirtimi.

Šios kampanijos idėja skatina nepamiršti, kad tvari darbo vieta – tai prevencija per visą profesinį gyvenimą ir visapusiškas požiūris. Sveikata vyresniame amžiuje priklauso nuo darbo sąlygų jaunesniame amžiuje. Lietuvoje vykusios konferencijos metu supažindinta su Europos Parlamento iniciuotu ir EU-OSHA administruotu projektu „Saugesnis ir sveikesnis darbas bet kokiame amžiuje“. Valstybinė darbo inspekcija (2017) pateikia keletą projekto išvadų:

- Nors senėjimas neatsiejamas nuo fiziologinių pokyčių, pats amžius nėra svarbiausias sveikatą ir darbingumą lemiantis veiksnys.
- Dažnai vyresnio amžiaus darbuotojų taikomi darbo metodai ir įgūdžiai, sukaupti įgijus patirties, gali atsvėrti prarastą funkcinį pajėgumą darbe.
- Priežastys, dėl kurių vyresni ir jaunesni darbuotojai patiria stresą darbe, skiriasi ir reikėtų į tai atsižvelgti.
- Prie daugelio su amžiumi siejamų pokyčių ir sveikatos problemų galima prisitaikyti paprastomis pagalbėmis priemonėmis arba pakoregavus darbo pobūdį.

Antrasis Europos Sąjungos vykdytas projektas skirtas darbdaviams, t. y. darbdaviams skiriamos finansinės paskatos įdarbinti jaunimą ir vyresnio amžiaus žmones.

Projekto tikslas yra sudaryti darbo rinkoje palankesnes užimtumo sąlygas asmenims, kurie susiduria su sunkumais, taip pat paskatinti darbdavius kurti daugiau darbo vietų. Šiam tikslui pradėta įgyvendinti nauja Europos socialinio fondo lėšomis finansuojama priemonė „Parama darbui“. Darbdaviams, kurie įdarbintų jaunimą iki 29 m. arba vyresnius nei 54 m. asmenis, sudaroma galimybė kreiptis dėl darbo užmokesčio išlaidų dalies kompensavimo iki 2019 m. I ketv.

Nurodoma, kad darbdaviams būtų kompensuota 23,3 proc. nuo apskaičiuoto darbuotojams darbo užmokesčio. Jeigu asmuo iki 29 m. įsidarbintų pirmą kartą, galėtų gauti darbo užmokesčio kompensaciją iki 12 mėnesių. Jei įmonė įdarbintų vyresnį nei 54 metų asmenį, neturintį darbo pastaruosius 6 mėn., kompensacija galėtų būti mokama iki 24 mėn. Šia priemone gali pasinaudoti privatūs ir viešieji juridiniai asmenys (išskyrus biudžetines įstaigas), užsienio įmonių filialai ir atstovybės Lietuvoje, fiziniai asmenys, įdarbinę darbuotoją ir pateikę INVEGAI paraišką.

„Parama darbui“ priemone planuojama įdarbinti 5 tūkst. vyresnių nei 54 metų amžiaus asmenų ir 30 tūkst. jaunuolių nuo 18 iki 29 metų.

2014–2020 m. finansavimo laikotarpiu įgyvendinama priemonė „Parama darbui“ siekiama toliau tęsti 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos visuotinės dotacijos priemonės „Parama pirmajam darbui“ veiklas. Priemonės testinumas ir skiriamos konkrečios finansinės paskatos darbdaviams užtikrintų galimybes integruotis į darbo rinką sunkumus patiriantiems asmenims: jaunimui – išbandyti save, įgyti pirmųjų darbinių įgūdžių, o vyresniems – tęsti darbinę veiklą ir išlikti aktyviems darbo rinkoje (2014–2020 Europos Sąjungos fondų investicijos Lietuvoje 2016).

Taigi, šios iniciatyvos ir jų tikslai įrodo, kad vyresnio amžiaus darbuotojų karjera ir, žinoma, jie patys nėra pamiršti. Įvairiomis priemonėmis siekiama užtikrinti, kad vyresnio amžiaus asmenys darbo rinkoje jaustųsi reikalingi ir vertingi, o kartu taip sprendžiama itin aktuali šių dienų visuomenės senėjimo problema.

3. VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ IR PASIEKIMŲ SĄSAJŲ LIETUVOS ORGANIZACIJOSE TYRIMAS

3.1 Tyrimo metodologija

3.1.1 Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajų Lietuvos organizacijose ekspertinio vertinimo metodologija

Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajas Lietuvos organizacijose lemiančių veiksnių, ar veiksnių grupių svarbai nustatyti, įvertinti, pasirinktas bei atliktas daugiakriteris – ekspertinis vertinimas. Jo metu buvo apklaustos trys pagrindinės ekspertų grupės: 5 aukštojo mokslo specialistai, savo mokslinėje veikloje besigilinantys į vyresnio amžiaus darbuotojų tematiką ir 5 UAB „Vilniaus prekyba“ priklausančių įmonių (UAB „Maxima grupė“, UAB „Franmax“, UAB „Euroapotheca“, UAB „Ermitažas“, UAB „Akropolis group“) vadovai bei 5 personalo mokymus organizuojančių įmonių/asociacijų/mokymų centrų atstovai.

Tyrimo pavadinimas: Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajų Lietuvos organizacijose ekspertinis vertinimas.

Tyrimo tikslas: išsiaiškinti ir įvertinti veiksnius, lemiančius vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajas Lietuvos organizacijose.

Tyrimo uždaviniai:

- Nustatyti vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą bei pasiekimus lemiančius veiksnius, jų svarbą ir reikšmingumą;
- Išanalizuoti nustatytų veiksnių poveikį įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajoms;
- Iširti ir įvertinti įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajas Lietuvos organizacijose.

Ekspertiniai vertinimai yra taikomi įvairių ūkio šakų tyrimuose (Baležentis, Žalimaitė 2011). Ekspertiniams vertinimams reikalingos specialios ekspertinės žinios ir ekspertinis patyrimas, kurį turi tik nedidelis skaičius specialistų. Didelių ir tarptautinių įmonių patyrimas yra ypač vertingas, tačiau jį turi ribotas įmonių skaičius. Todėl vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo bei pasiekimų sąsajų veiksnių tyrimui ypač taikytinas ekspertinių vertinimų metodas. Tyrimui atlikti pasirinktas ekspertinis individualiojo vertinimo metodas – apklausa anketavimo būdu.

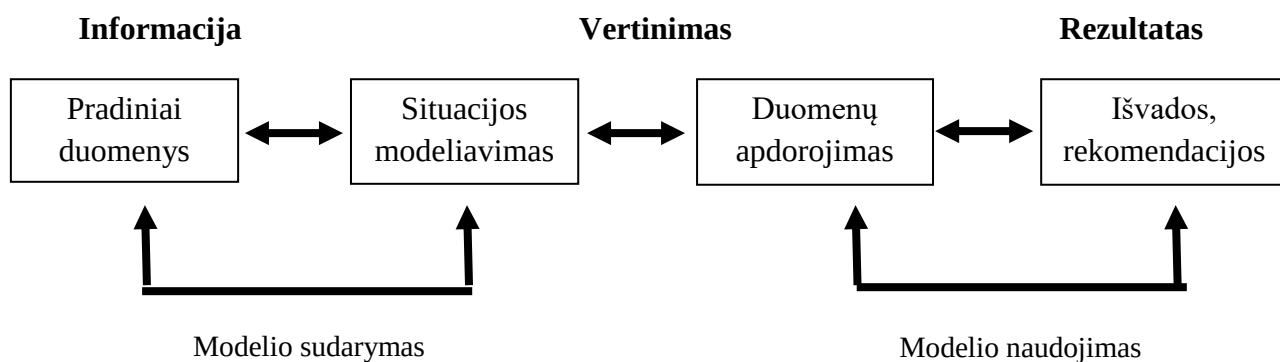
Ekspertų skaičiaus nustatymas. Nustatant priimtina ekspertų skaičių, vadovaujamosi A. Baleženčio ir M. Žalimaitės (2011) pateiktomis metodologinėmis prielaidomis, suformuluotomis klasikinėje testų teorijoje, kurioje teigiama jog: „<...> agreguotų sprendimų patikimumą ir priimančių sprendimą (šiuo atveju ekspertų) skaičių sieja greitai gėstantis netiesinis ryšys. Įrodyta, jog agreguotų ekspertinių vertinimų moduliuose su vienodais svoriais nedidelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumas nenusileidžia didelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumui“.

Ekspertų atranka. Pirmajame tyrimo etape atrinkti penki aukštojo mokslo specialistai-ekspertai, kurie per paskutinius keletą metų gilinasi, rašė publikacijas, pranešimus vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą tematika.

Antrajame tyrimo etape buvo pasirinktos 5 UAB „Vilniaus prekyba“ priklausančios įmonės: UAB „Maxima grupė“, UAB „Franmax“, UAB „Euroapothea“, UAB „Ermitažas“, UAB „Akropolis group“. Anketa buvo pateikta šių įmonių vadovams, kadangi būtent „Vilniaus prekybos“ įmonės yra vieni didžiausių darbdavių Baltijos šalyse ir manoma, kad būtent minėtose įmonėse dirba daug skirtingo amžiaus darbuotojų, turinčių skirtingą išsilavinimą ir pan.

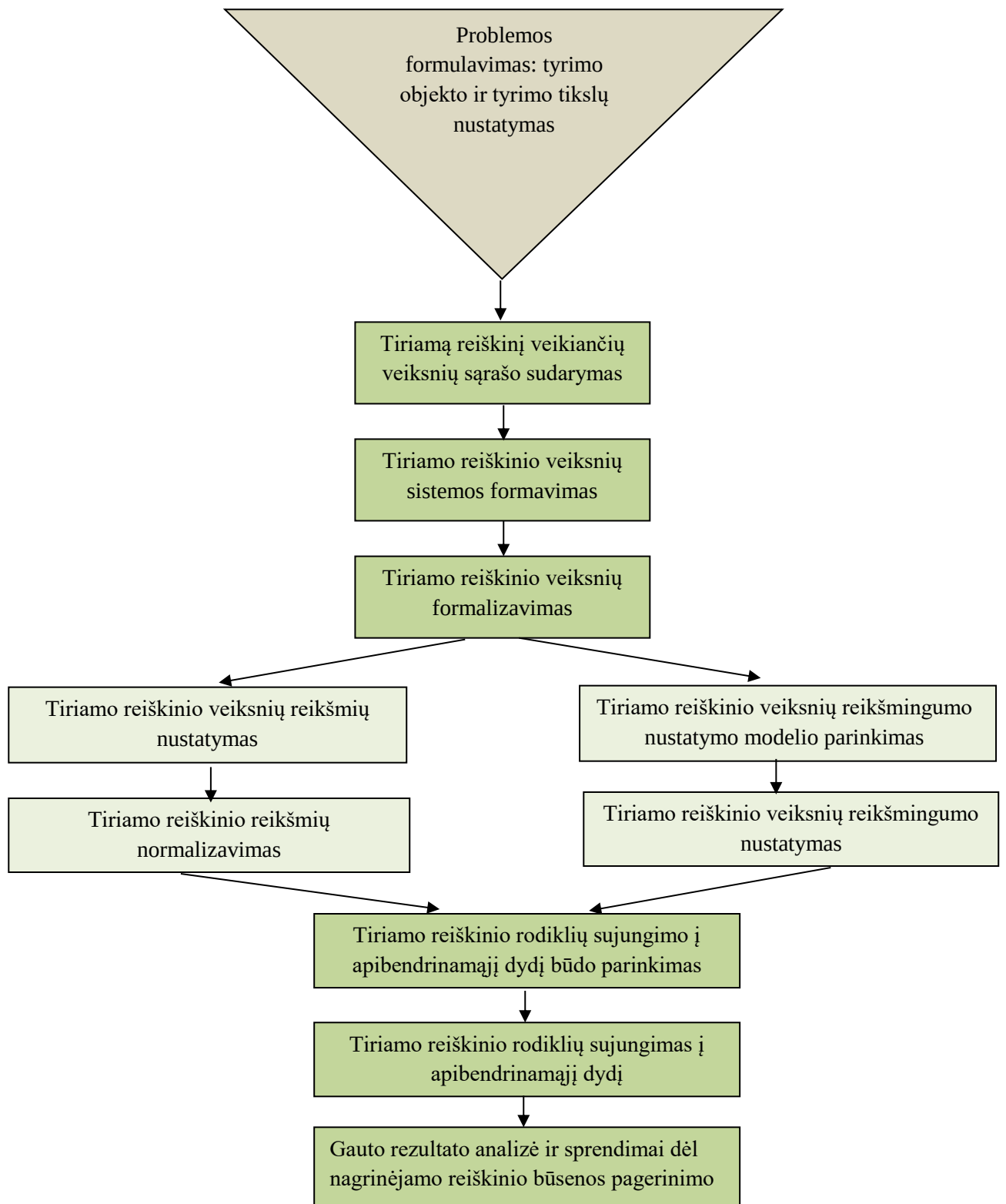
Trečiame etape atsitiktinai atrinkti 5 personalo mokymus organizuojančių įmonių/asociacijų/mokymų centrų atstovai. Anketa išsiųsta įmonėms UAB „Magvita“, UAB „Dariaus Čibonio mokymų centras“, UAB „Noriu darbo“, UAB „RVS konsultacijos“, Personalo valdymo profesionalų asociacijai bei Mokymų centrui PRO.

Pastaruoju metu, siekiant atlikti tiek teorinius, tiek praktinius tyrimus, priimti sprendimus, vis dažniau į pagalbą pasitelkiami daugiakriterio vertinimo būdai. Daugiakriterio vertinimo būdai, dėl galimybės juos taikant kiekybiškai įvertinti bet kurį sudėtingą reiškinį (išreikštą daugeliu rodiklių), pagal prigimtį laikomi universaliais. Kaip teigia J. Baranauskienė ir A. Maziliauskas (2012): „Daugiakriterio vertinimo metodų taikymą bendrąja prasme schematizavo A. Guitouni, J. M. Martel (1998): iš turimų pradinių duomenų modeliujama situacija, duomenys apdorojami ir gaunamas vertinimo rezultatas“. A. Guitouni ir J. M. Martel sudaryta daugiakriterio vertinimo schema pateikta 3.1 paveiksle.



3.1 pav. Daugiakriterio vertinimo schema (Baranauskienė, Maziliauskas 2012)

Nepaisant nagrinėjamos srities, kompleksiniam daugiakriteriam vertinimui būdingi tam tikri etapai, tokie kaip tyrimo problemos formulavimas, tyrimo objekto bei tikslų nustatymas, tiriamą reiškinį veikiančių veiksnių sąrašo sudarymas ir t. t. Visi šie etapai pavaizduoti 3.2 paveiksle.



3.2 pav. Tiriamo reiškinio kompleksinio daugiakriterio vertinimo etapai (Ginevičius, Podvezko 2005)

Siekiant gauti kuo tikslesnius, informatyvius rezultatus daugiakriteris vertinimas turėtų būti atliekamas laikantis tokio nuoseklumo:

I etapu identifikuojama ir formuluojama problema arba problemos, tyrimo objektas, analizuojami veiksniai, darantys įtaką nagrinėjamam reiškiniui, šiuo atveju vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajoms;

II etapu remiantis literatūros analize sudaromas vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajas veikiančių veiksnių sąrašas;

III etapu sudaroma tiriamo reiškinio veiksnių (kokybės kriterijų) sistema, kuri laikoma daugiakriterio vertinimo pagrindu (Sėrikovienė 2013);

IV etapu sudaromi sistemos veiksniai atspindintys rodikliai, t. y. veiksniams suteikiama formalizuota išraiška. Tai gali būti išreikšta analitinėmis formulėmis arba balų sistemomis. Šiame tyrime ekspertai veiksnius vertino balais nuo 1 iki 100;

V etapu vienu metu atliekami du veiksmi: pasirenkamas tiriamo reiškinio veiksnių reikšmingumo nustatymo modelis ir nustatomas veiksnių reikšmingumas (svoris). Tiriamo reiškinio rodiklių reikšmės gali būti nustatomos dvejopai:

- vienu atveju, jei yra tokia galimybė, jos imamos iš ataskaitų ar kitų statistinių šaltinių;
- kitu atveju, jei tokios galimybės nėra, – nustatomos balais, remiantis pasirinkta vertinimo skale. Nagrinėjamu atveju tai atlieka ekspertai.

Tiriamo reiškinio veiksnių reikšmingumo nustatymo modelio parinkimas priklauso nuo daugelio aplinkybių – kiek veiksnių sudaro sistemą, kokio lygio ekspertų komandą galima sudaryti ir pan. (Slavinskaitė 2012);

VI etapu vienu metu taip pat atliekami du veiksmi: tiriamo reiškinio rodiklių reikšmių normalizavimas ir tiriamo reiškinio veiksnių reikšmingumo nustatymas. Reikšmių normalizavimas tai visų kriterijų reikšmių pavertimas bedimensiais, t. y. tarpusavyje palyginamais, atitinkamai juos transformuojant. Kriterijų reikšmingumą bet koku atveju nustato ekspertai, todėl neatskirama šio vertinimo dalis yra ekspertų nuomonių suderinamumo nustatymas (Sėrikovienė 2013);

VII etapu parenkamas rodiklių sujungimo į apibendrinamąjį dydį būdas. Tai atlikti galima dvejopai:

- iš visų esamų būdų pasirenkamas, tyrėjų nuomone, tinkamiausias daugiakriterio vertinimo būdas;
- daugiakriteris vertinimas atliekamas keliais skirtingais būdais ir tada imamas vertinimų vidurkis;

VIII etapu tiriamojo reiškinio rodikliai sujungiami į apibendrinamąjį dydį: atliekami praktiški daugiakriterio vertinimo skaičiavimai pagal pasirinktą daugiakriterio vertinimo būdą;

IX etapu atliekama gautų rezultatų analizė, išskiriami stipriausiai ir silpniausiai vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą ir pasiekimus lemiantys veiksniai, teikiami siūlymai ir priimami sprendimai dėl nagrinėjamo reiškinio būsenos pagerinimo.

Remiantis išnagrinėtais daugiakriterio vertinimo etapais atliktas ekspertinis vertinimas, kurio tikslas – žinių iš žmogaus eksperto gavimas bei gautos informacijos interpretavimas, tikint, kad ekspertu pasirinktas specialistas, turintis žinių bei patyrimo vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų srityje.

3.1.2 Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajų Lietuvos organizacijose tyrimo metodologija

Siekiant išsiaiškinti ir įvertinti vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajas Lietuvos organizacijose atlikta anketinė apklausa. Kadangi apklausti visų Lietuvos organizacijų vyresnio amžiaus darbuotojus beveik neįmanoma, pasirinkta apklausti didžiausių pagal 2016 m. pajamas ir turimą darbuotojų skaičių Lietuvos bendrovių darbuotojus. Šis tyrimas padės suprasti ir įvertinti kokie organizacijų charakteristikų, atliekamo darbo charakteristikų, su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų veiksniai vyresniame amžiuje lemia įsitraukimą bei pasiekimus darbe. Gauti rezultatai padės nustatyti kas riboja vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą bei pasiekimus darbe.

Tyrimo tikslas: Išsiaiškinti ir įvertinti organizacijų charakteristikų, atliekamo darbo charakteristikų, su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų veiksnių reikšmę vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajoms Lietuvos organizacijose.

Tyrimo uždaviniai:

- Atskleisti pagrindinius organizacijų charakteristikų, atliekamo darbo charakteristikų, su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų veiksnius, kurie Lietuvos organizacijų darbuotojų nuomone, lemia vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajas.
- Nustatyti veiksnius, kurie Lietuvos organizacijų darbuotojų nuomone skatina vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą ir pasiekimus darbe.
- Apibrėžti veiksnius, kurie Lietuvos organizacijų darbuotojų nuomone riboja vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą ir pasiekimus darbe.

Tyrimo objektas: Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajoms poveikį darantys veiksniai Lietuvos organizacijose.

Anketinė apklausa pasirinkta siekiant išsiaiškinti pasirinktų veiksnių įtaką vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajoms Lietuvos organizacijose. Apklausa skirta didžiausių pagal 2016 m. pajamas ir darbuotojų skaičių (Verslo Žinios 2017) Lietuvos bendrovių personalo bei finansų skyrių darbuotojams, kadangi jų kontaktai dažniausiai viešai prieinami. Taip pat daroma prielaida, kad būtent šiuose skyriuose dirba daugiausiai vyresnio amžiaus darbuotojų, jie

atstovauja įmonės interesus darbuotojų atrankos ir išlaikymo klausimais, žino įmonėje vyraujančią požiūrį į darbuotojų amžių bei galimybes.

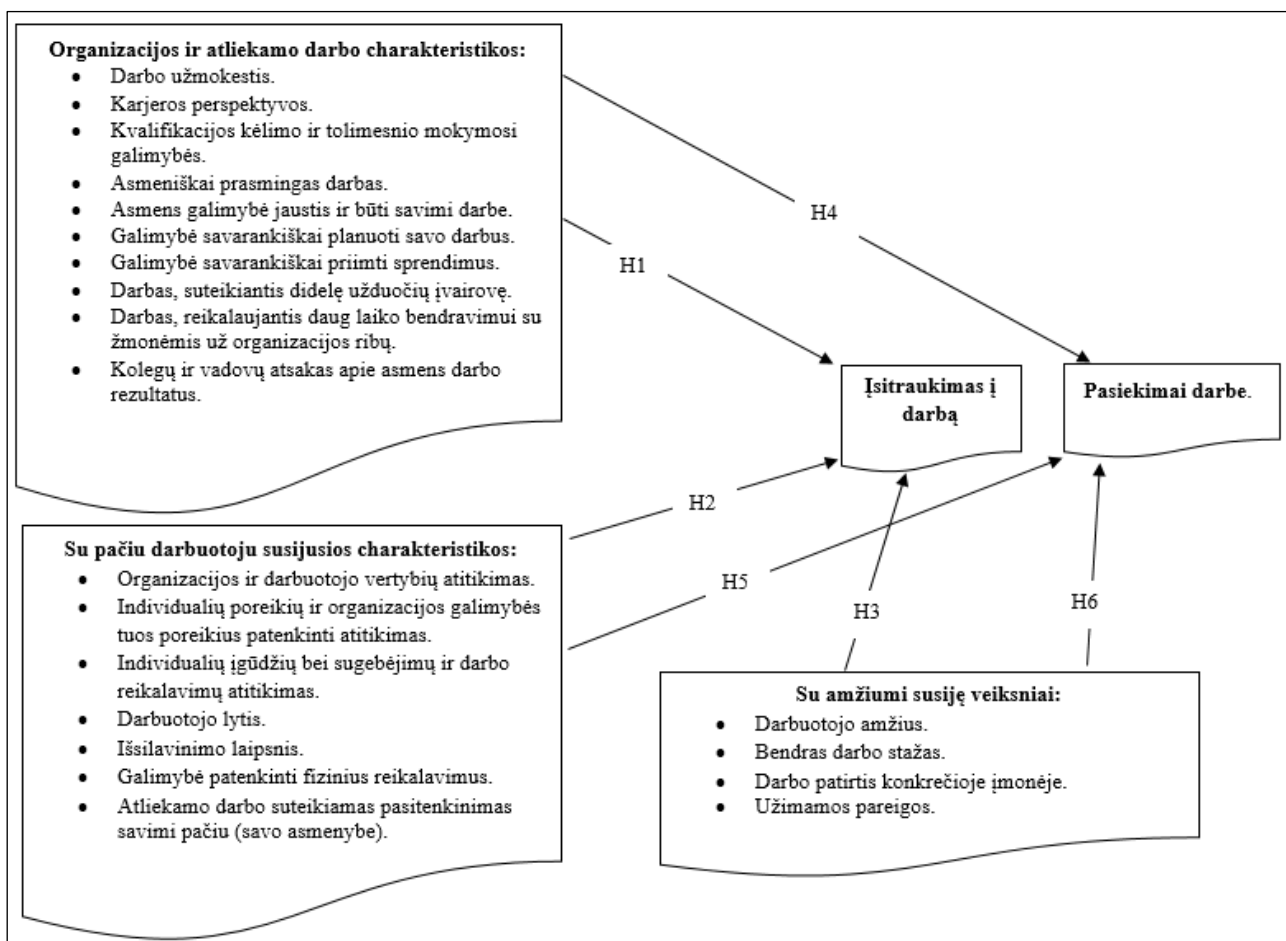
Tyrimo procesas: Tyrimas buvo atliekamas šiais etapais:

- Tyrimo anketos parengimas – remiantis magistro baigiamojo darbo iškelta problema, buvo parengtas klausimynas. Anketa sudaryta iš 9 uždarų klausimų, kuriems pateikiami atsakymų variantai, o tyrimo respondentai turėjo galimybę pasirinkti jų nuomonę geriausiai tinkantį atsakymo variantą, bei 2 atvirų klausimų, kuriuose respondentai turėjo nurodyti savo amžių ir įrašyti įmonės, kurioje dirba, pavadinimą. Anketa, kurią iš viso sudaro 11 klausimų pateikta A priede.
- Apie tyrimą respondentai buvo informuoti elektroniniu laišku, kuriame pateikta nuoroda į anketą. Respondentams skirta anketa buvo įkelta į Google forms, kad respondentai ją užpildytų elektroniniu būdu. Toks apklausos metodas pasirinktas dėl paprastumo ir patogumo. Respondentai anketą gali užpildyti bet kuriuo jiems patogiu paros metu, o rezultatai automatiškai gaunami, matomi ir saugomi.
- Surinkti duomenys apdorojami MS Office programiniu paketu: aprašomoji dalis paruošta MS Word, o apklausos rezultatai apdorojami SPSS statistinių duomenų apdorojimo programa.

Tyrimo metodai: Atlikta kiekybinė anketinė apklausa, statistinių duomenų apdorojimas, grafinis vaizdavimas.

Tyrimo imtis: Tyrimo anketa buvo išsiųsta 1427 el. adresatams iš 549 didžiausių pagal 2016 m. pajamas ir darbuotojų skaičių (Verslo Žinios 2017) įmonių. Kadangi potencialių respondentų kontaktų buvo ieškoma internete, rastas skirtingas kiekvienos įmonės el. adresatų skaičius, t. y., vienai organizacijai prašymas sudalyvauti anketoje galėjo būti išsiųstas tik vienam el. adresatui, o kitai organizacijai – keliems. Kai kurių įmonių atstovai atsisakė dalyvauti tyrime arba tiesiog neatsiliepė į prašymą užpildyti anketą. Į pateiktos anketos klausimus atsakė 86 respondentai, kurie ir laikomi imtimi N. Svarbu paminėti, kad tyrime dalyvavo skirtingas skaičius respondentų iš skirtingų organizacijų. Atsižvelgiant į tai, kad anketa buvo skirta personalo bei finansų skyrių darbuotojams (kadangi jų kontaktai dažniausiai viešai prieinami), taip pat į amžiaus apribojimą, jog respondentai turi būti vyresni nei 40 metų, manoma, kad imtis šiam tyrimui gali būti laikoma tinkama.

Remiantis teorine ir ekspertinio tyrimo medžiaga atrinkti 4 nepriklausomi ir 2 priklausomi kintamieji, kurių tarpusavio ryšius siekiama nustatyti. Iš jų sudarytas teorinis tyrimų modelis (3.3 pav.), kuriame vizualiai pateikti potencialūs ryšiai tarp visų kintamųjų.



3.3 pav. Tyrimo modelis su visais kintamaisiais ir jų potencialiais ryšiais (šaltinis: sudaryta autorės)

Pagal sukurtą modelį keliamos tokios tyrimo hipotezės (3.1 lentelė).

3.1 lentelė. Hipotezuojami tyrimo kintamųjų ryšiai (šaltinis: sudaryta autorės)

Hipotezės nr.	Hipotezė
H1	Egzistuoja teigiamas ryšys tarp organizacijos/atliekamo darbo charakteristikų ir įsitraukimo į darbą.
H2	Egzistuoja teigiamas ryšys tarp su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų ir įsitraukimo į darbą.
H3	Egzistuoja teigiamas ryšys tarp su amžiumi susijusių veiksnių ir įsitraukimo į darbą.
H4	Egzistuoja teigiamas ryšys tarp organizacijos/atliekamo darbo charakteristikų ir pasiekimų darbe.
H5	Egzistuoja teigiamas ryšys tarp su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų ir pasiekimų darbe.
H6	Egzistuoja teigiamas ryšys tarp su amžiumi susijusių veiksnių ir pasiekimų darbe.

Siekiant sudaryti kokybišką ir moksliniais tyrimais paremtą anketą, kurioje būtų pateikiami konkretūs, tiksliausia rezultatą padėsiantys gauti klausimai, išanalizuota daugybė mokslinių šaltinių. Iš jų pagal numatytus tyrimo kintamuosius ir jų konstruktus atrinkti 3.2 lentelėje pateikti klausimai/teiginiai anketai parengti.

3.2 lentelė. Kintamųjų konstruktus apibūdinantys klausimai/teiginiai panaudoti tyrimo anketos rengimui (šaltinis: sudaryta autorės)

	Konstruktas	Klausimas/teiginys	Šaltinis
Organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos		Darbo užmokestis.	W. J. Nijhof, M. J. de Jong, G. Beukhof (1998)
		Karjeros perspektyvos.	
		Kvalifikacijos kėlimo ir tolimesnio mokymosi galimybės.	
	Prasmingumas	Asmeniškai prasmingas darbas.	May, Gilson, J. K. Harter (2004)
	Psichologinis saugumas	Asmens galimybė jaustis ir būti savimi darbe.	
	Darbo planavimo autonomija	Galimybė savarankiškai planuoti savo darbus.	J. A. Bayona, A. Caballer, J. M. Peiró (2015)
	Sprendimų priėmimo autonomija	Galimybė savarankiškai priimti sprendimus.	
	Užduočių įvairovė	Darbas, suteikiantis didelę užduočių įvairovę.	
	Sąveika už organizacijos ribų	Darbas, reikalaujantis daug laiko bendravimui su žmonėmis už organizacijos ribų.	
	Santykiai su bendradarbiais ir vadovais	Kolegų ir vadovų atsakas apie asmens darbo rezultatus.	
Su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos	Vertybės	Organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimas.	R. M. Vogel, D. C. Feldman (2009)
	Poreikių – reikmių atitikimas	Individualių poreikių ir organizacijos galimybės tuos poreikius patenkinti atitikimas.	
	Gebėjimų – paklausos atitikimas	Individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimas.	
	Lytis	Darbuotojo lytis.	W. J. Nijhof, M. J. de Jong, G. Beukhof (1998)
	Išsilavinimas	Išsilavinimo laipsnis.	
	Psichologinės galimybės, fizinis aktyvumas	Galimybė patenkinti fizinius reikalavimus.	D. R. May, R. L. Gilson, L. M. Harter (2004)
	Darbo tinkamumas	Atliekamo darbo suteikiamas pasitenkinimas savimi pačiu (savo asmenybe).	
Su amžiumi susiję veiksniai	Amžius	Darbuotojo amžius.	Sudaryta autorės
	Darbo stažas	Bendras darbo stažas.	
		Darbo patirtis konkrečioje įmonėje.	
	Pareigos	Užimamos pareigos.	
Įsitraukimas į darbą		Darbe jaučiuosi trykštantis energija.	N. R. Zaidi, R. A. Wajid ir kt. (2013)
		Manau, kad mano atliekamas darbas turi prasmę ir tikslą.	
		Darbe jaučiuosi stiprus ir energingas.	
		Darbe esu entuziastingas.	
		Mano darbas mane įkvepia.	
		Didžiuojuosi darbu, kurį atlieku.	
		Aš galiu dirbti be pertraukų ilgą laiką.	
		Mano atliekamas darbas man teikia iššūkių.	
		Darbe esu protiškai atsparus.	
		Darbe viską išstveriu, net kai reikalai klostosi prastai.	
Pasiekimai darbe	Užduočių atlikimo našumas	<u>Per paskutinius 3 mėnesius...</u>	L. Koopmans, C. Bernaards, V. Hildebrandt ir kt. (2014)
		Darbuotojas su darbais susitvarkė taip, kad visi jie buvo atlikti laiku.	
		Darbuotojas visada gerai žinojo kokius rezultatus privalo pasiekti.	
		Darbuotojas gebėjo atskirti pagrindinius ir šalutinius klausimus savo darbe.	
		Darbuotojas gebėjo teisingai susidėlioti prioritetus.	
		Darbuotojas gebėjo gerai atlikti darbus su minimaliomis laiko ir gebėjimų sąnaudomis.	
Respondento duomenys	Amžius	Jūsų amžius.	Sudaryta autorės
	Lytis	Jūsų lytis.	
	Darbovietė	Įmonė, kurioje dirbate.	
	Darbo stažas	Kiek metų dirbate dabartinėje darbovietėje.	
		Kokia bendra Jūsų darbo patirtis metais.	
	Išsilavinimas	Jūsų išsilavinimas.	

3.2 Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajų Lietuvos organizacijose ekspertinio vertinimo rezultatai

Suformulavus tyrimo problemą, išskėlus tyrimo tikslą bei uždavinius buvo sudarytas veiksnų, turinčių įtakos vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą bei pasiekimų sąsajoms, sąrašas.

3.3 lentelė. Veiksniai, turintys įtakos vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui į darbą (šaltinis: sudaryta autorės)

Rodiklio eilės nr.	Veiksniai
1	Motyvacija
2	Išsilavinimas
3	Darbo našumas
4	Užduočių atlikimas
5	Iniciatyvumas
6	Organizacinė kultūra
7	Investicijos į darbuotojų tobulėjimą, mokymą, kvalifikacijos kėlimą
8	Darbo ištekliai
9	Iššūkiai darbe
10	Pasitenkinimas darbo turiniu
11	Fizinis aktyvumas
12	Psichiniai, psichomotoriniai gebėjimai
13	Kompiuterinis raštingumas
14	Užsienio kalbų mokėjimas
15	Amžius
16	Lytis
17	Darbo stažas
18	Autonomija arba savarankiškumas
19	Užimamos pareigos
20	Santykiai su bendradarbiais bei vadovais
21	Karjeros perspektyvos
22	Darbo užmokestis
23	Sąveika už organizacijos ribų (bendravimas su kitais rinkos dalyviais: tiekėjais, klientais)
24	Darbo organizavimas
25	Organizacijos valdymo kokybė
26	Konkurencija tarp darbuotojų
27	Matomi savarankiško darbo pasiekimai
28	Darbo prasmingumas
29	Organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimas
30	Individualios asmenybės ir organizacijos įvaizdžio atitikimas
31	Individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimas, tai yra laipsnis, kuriuo individo žinios, įgūdžiai ir sugebėjimai atitinka darbo reikalavimus
32	Individualių poreikių ir organizacijos galimybės tuos poreikius patenkinti atitikimas
33	Vadovų kompetencija bei žinios apie skirtingo amžiaus darbuotojų poreikius, gebėjimus

Remiantis sudarytu veiksnų sąrašu, jame esantys veiksniai grupuojami pagal giminingumą į 3 grupes: organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos, su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos bei amžiaus ir pasiekimų ryšys. Tada sudaroma tiriamo reiškinių veiksnų sistema (pateikiama B priede). Ši sudaryta hierarchinė veiksnų, lemiančių vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajų, sistema tapo pagrindu vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo ir pasiekimų vertinimo sistemos matematiniam modeliui sudaryti, po kurio buvo atliktas kiekybinis ekspertinis vertinimas.

3.4 lentelė. Veiksnių, turinčių įtakos vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui į darbą ir pasiekimams, suskirstymas į 3 grupes (šaltinis: sudaryta autorės)

Veiksniai, lemiantys vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą ir pasiekimus	Organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos	Organizacinė kultūra
		Investicijos į darbuotojų tobulėjimą, mokymą, kvalifikacijos kėlimą
		Darbo ištekliai
		Iššūkiai darbe
		Autonomija arba savarankiškumas
		Santykiai su bendradarbiais ir vadovais
		Karjeros perspektyvos
		Darbo užmokestis
		Sąveika už organizacijos ribų (bendravimas su kitais rinkos dalyviais: tiekėjais, klientais)
		Darbo organizavimas
		Organizacijos valdymo kokybė
		Konkurencija tarp darbuotojų
		Darbo prasingumas
		Vadovų kompetencija bei žinios apie skirtingo amžiaus darbuotojų poreikius, gebėjimus
	Su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos	Išsilavinimas
		Amžius
		Lytis
		Pasitenkinimas darbo turiniu
		Fizinis aktyvumas
		Psichiniai, psichomotoriniai gebėjimai
		Kompiuterinis raštingumas
		Užsienio kalbų mokėjimas
		Organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimas
		Individualios asmenybės ir organizacijos įvaizdžio atitikimas
		Individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimas, tai yra laipsnis, kuriuo individo žinios, įgūdžiai ir sugebėjimai atitinka darbo reikalavimus
		Individualių poreikių ir organizacijos galimybių tuos poreikius patenkinti atitikimas
	Amžiaus ir pasiekimų ryšys	Motyvacija
		Darbo našumas
		Užduočių atlikimas
		Iniciatyvumas
		Darbo stažas
		Užimamos pareigos
		Matomi savarankiško darbo pasiekimai

Išskyrus pagrindinius literatūroje analizuojamus įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajų veiksnius, sudaryta vertinimo anketa buvo išsiųsta jau anksčiau minėtoms 3 ekspertų grupėms, pateiktoms 3.5 lentelėje.

3.5 lentelė. Ekspertų grupės, dalyvavusios ekspertiniame vertinime (šaltinis: sudaryta autorės)

1 ekspertų grupė	Aukštojo mokslo specialistai-ekspertai, kurie per pastaruosius keletą metų gilinasi, rašė publikacijas, pranešimus vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą tematika.
2 ekspertų grupė	5 UAB „Vilniaus prekyba“ priklausančių įmonių: UAB „Maxima grupė“, UAB „Franmax“, UAB „Euroapothea“, UAB „Ermitažas“, UAB „Akropolis group“ vadovai.
3 ekspertų grupė	5 personalo mokymus organizuojančių įmonių/asociacijų/ mokymų centrų (UAB „Magvita“, UAB „Dariaus Čibonio mokymų centras“, UAB „Noriu darbo“, UAB „RVS konsultacijos“, Personalo valdymo profesionalų asociacija, Mokymų centras PRO) atstovai.

Parinkus ekspertus, buvo atliekamas veiksmų reikšmių nustatymas, t. y., ekspertų vertinimų informacijos surinkimas ir apibendrinimas. Tiriamojo reiškinio rodiklių reikšmės įprastai gali būti nustatomos remiantis turimomis ataskaitomis arba remiantis informacija, surinkta iš specialistų. Nagrinėjamu atveju informacija surinkta iš trijų ekspertų grupių, trijų skirtingų sričių specialistų.

Veiksmų, apibūdinančių vertinamas įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajas, įtaka nagrinėjamam tikslui nevienoda, todėl atliekant kiekybinius daugiakriterius vertinimus, būtina nustatyti veiksmų reikšmingumą. Remiantis literatūros analize, buvo sudarytos veiksmų grupės, kurias ekspertai, išreikšdami savo nuomonę, įvertino, nurodydami veiksmų reikšmingumą. Ekspertų vertinimai pateikti C, D, E prieduose, o apibendrinti ir perskaičiuoti trijų ekspertų grupių vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų reikšmingumo vertinimai pateikti F priede.

Gauti rezultatai gali būti analizuojami ir vertinami darant išvadas nagrinėjama tema tada, kai nustatomas pakankamas ekspertų nuomonių suderinamumas. Nuomonių suderinamumas, nustatomas naudojant konkordancijos koeficientas W (Kendall 1970). Konkordancijos koeficientui skaičiuoti pasitelkiami ekspertų veiksmų rangavimo rezultatai. Remiantis rezultatais, gautais iš ekspertų, veiksniai, kuriems ekspertai priskyrė balus, yra suranguojami, t. y., kai pačiam svarbiausiam veiksmui (įvertintam aukščiausiu balu) suteikiamas 1 rangas, antram iš aukščiausių įvertinimų suteikiamas 2 rangas ir t. t. Jeigu du ar daugiau veiksmų yra įvertinti vienodu balų skaičiumi – jiems suteikiamas eilinių rangų aritmetinis vidurkis.

Bendras suranguotų ekspertų vertinimų vidurkis apskaičiuojamas pagal formulę:

$$\bar{e} = \frac{\sum_{i=1}^m e_i}{m} = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^r e_{ij}}{m} . \quad (1)$$

Toliau apskaičiuojamas, faktiškas kvadratų sumos rodiklių vidurkių nukrypimas nuo bendro vidurkio, S_f :

$$S_f = \sum_{i=1}^m (e_i - \bar{e})^2 , \quad (2)$$

$$S_{max} = \frac{r^2 m(m^2 - 1)}{12} . \quad (3)$$

Ekspertų nuomonių suderinamumui nustatyti apskaičiuojamas dydis W – konkordancijos koeficientas:

$$W = \frac{12 S_f}{r^2 m(m^2 - 1)} = \frac{S_f}{S_{max}} ; \quad (4)$$

čia: m – lyginamųjų rodiklių (veiksmų) skaičius, r – ekspertų skaičius.

Kai ekspertų nuomonės suderintos, konkordancijos koeficiento reikšmė W yra arčiau vieneto; kai vertinimai labai skiriasi, W reikšmė yra arčiau nulio.

Kai objektų (veiksnių) skaičius $m > 7$, konkordancijos koeficiento reikšmingumas (arba patikimumas) ir ekspertų grupės nuomonių suderinamumas nustatomas naudojant χ^2 kriterijų, skaičiuojama pagal formulę:

$$\chi^2 = Wr(m - 1) = \frac{12S}{rm(m+1)}. \quad (5)$$

M. G. Kendall (1970) įrodė, kad ekspertų vertinimai yra suderinti, jeigu reikšmė χ^2 yra didesnė už kritinę χ^2_{kr} paimtą iš χ^2 skirstinio lentelės, kurios laisvės laipsnis $v = m - 1$ ir pasirinktas patikimumo lygmuo α artimas nuliui (praktikoje $\alpha = 0,05$ arba $0,01$).

3.6 lentelė. χ^2_{kr} (chi) reikšmių lentelė (Januškevičius 2000)

v/α	0,005	0,01	0,025	0,05	0,95	0,975	0,99	0,995
1	7,879	6,635	5,024	3,841	0,004	0,001	0,000	0,000
2	10,597	9,210	7,378	5,991	0,103	0,051	0,020	0,010
3	12,838	11,345	9,348	7,815	0,352	0,216	0,115	0,072
4	14,860	13,277	11,143	9,488	0,711	0,484	0,297	0,207
5	16,750	15,086	12,832	11,070	1,145	0,831	0,554	0,412
6	18,548	16,812	14,449	12,592	1,635	1,237	0,872	0,676
7	20,278	18,475	16,013	14,067	2,167	1,690	1,239	0,989
8	21,955	20,090	17,535	15,507	2,733	2,180	1,646	1,344
9	23,589	21,666	19,023	16,919	3,325	2,700	2,088	1,735
10	25,188	23,209	20,483	18,307	3,940	3,247	2,558	2,156
11	26,757	24,725	21,920	19,675	4,575	3,816	3,053	2,603
12	28,300	26,217	23,337	21,026	5,226	4,404	3,571	3,074
13	29,819	27,688	24,736	22,362	5,892	5,009	4,107	3,565

Pagal aukščiau pateiktas formules bei chi reikšmių lentelę (3.6 lentelė) atlikti tolimesni skaičiavimai pateikiami 3.7 lentelėje.

3.7 lentelė. Apskaičiuoti dydžiai ekspertų vertinimo suderinamumui nustatyti (šaltinis: sudaryta autorės)

		$\bar{e}$	Sf	Smax	Wf	χ^2	χ^2_{kr}
Organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos	1 ekspertų grupė	37.3	3724.4	5687.5	0.655	42.564	22.362
	2 ekspertų grupė	37.5	2877.5	5687.5	0.506	32.886	22.362
	3 ekspertų grupė	37.5	3230.5	5687.5	0.568	36.920	22.362
Su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos	1 ekspertų grupė	32.5	2701.5	3575	0.756	41.562	19.675
	2 ekspertų grupė	32.5	1342.5	3575	0.376	20.654	19.675
	3 ekspertų grupė	32.5	1768.0	3575	0.495	27.200	19.675
Amžiaus ir pasiekimų ryšys	1 ekspertų grupė	20.0	341.5	700	0.488	14.636	12.592
	2 ekspertų grupė	20.0	365.5	700	0.522	15.664	12.592
	3 ekspertų grupė	20.0	315.5	700	0.451	13.521	12.592

Remiantis atliktų skaičiavimų rezultatais galima teigti, jog apklaustų ekspertų nuomonės suderintos ir reikšmingos, nes visais atvejais apskaičiuota χ^2 reikšmė yra didesnė už χ^2_{kr} ($\chi^2 > \chi^2_{kr}$).

χ^2_{kr}). Kai aišku, kad ekspertų nuomonės suderintos ir reikšmingos, galima nustatyti galutinį veiksmų reikšmingumą priskiriant rangą (vietą).

Kiekvienos veiksmų grupės atskiras vertinimas (rangavimas) pateikiamas G, H ir I prieduose.

3.8 lentelė. 3 ekspertų grupių organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos veiksmų, darančių įtaką vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui į darbą, vertinimas (šaltinis: sudaryta autorės)

Veiksny	1 ekspertų grupė		2 ekspertų grupė		3 ekspertų grupė	
	Vieta	Svoris	Vieta	Svoris	Vieta	Svoris
Organizacinė kultūra	6	7.0	14	5	13	3.8
Investicijos į darbuotojų tobulėjimą, mokymą, kvalifikacijos kėlimą	10	5.0	5	7.4	1	11.8
Darbo ištekliai	7	7.0	9	6.4	4	10
Iššūkiai darbe	12	3.4	11	5.2	12	4.2
Autonomija arba savarankiškumas	4	10.4	13	5.2	8	6.6
Santykiai su bendradarbiais ir vadovais	1	15.0	6	8	3	10.4
Karjeros perspektyvos	14	2.0	2	9	14	3
Darbo užmokestis	11	5.2	1	13	10	5
Sąveika už organizacijos ribų (bendravimas su kitais rinkos dalyviais: tiekėjais, klientais)	3	11.0	7	7	5	8.2
Darbo organizavimas	13	3.4	8	6.2	11	5.2
Organizacijos valdymo kokybė	9	5.6	10	6	6	7.2
Konkurencija tarp darbuotojų	8	6.2	12	5.4	9	5.6
Darbo prasmingumas	2	11.4	3	8.2	7	6.4
Vadovų kompetencija bei žinios apie skirtingo amžiaus darbuotojų poreikius, gebėjimus	5	7.4	4	8	2	12.6

Aukštojo mokslo ekspertų nuomone, santykiai su bendradarbiais ir vadovais bei darbo prasmingumas yra pagrindiniai ir esminiai organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos veiksniai, darantys įtaką vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui į darbą bei pasiekimams. Po šių veiksmų pirma ekspertų grupė svarbą teikia ir sąveikai už organizacijos ribų (bendravimui su kitais rinkos dalyviais: tiekėjais ir klientais) bei autonomijai ir savarankiškumui. Mažiausiai įtakos, anot aukštojo mokslo atstovų, daro darbo organizavimas bei karjeros perspektyvos.

UAB „Vilniaus prekyba“ grupės įmonių vadovai kaip labiausiai įsitraukimą į darbą ir pasiekimus skatinančius veiksmus šioje veiksmų grupėje išskyrė darbo užmokestį bei karjeros perspektyvas. Trečią ir ketvirtą vietą šie ekspertai skyrė darbo prasmingumui bei vadovų kompetencijai, žinioms apie skirtingo amžiaus darbuotojų poreikius, gebėjimus. Mažiausiai reikšmės pagal antros ekspertų grupės vertinimus turi autonomija arba savarankiškumas bei organizacinė kultūra.

Personalo mokymus organizuojančių įmonių/asociacijų/ mokymų centrų atstovai didžiausią reikšmę suteikė investicijoms į darbuotojų tobulėjimą, mokymą, kvalifikacijos kėlimą bei vadovų kompetencijai, žinioms apie skirtingo amžiaus darbuotojų poreikius, gebėjimus. Šiek tiek mažiau

svarbiais veiksniais šie ekspertai įvardijo santykius su bendradarbiais ir vadovais bei darbo išteklius. Mažiausiai įtakos, anot trečios ekspertų grupės, vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui į darbą ir pasiekimams šioje veiksmų grupėje daro organizacinė kultūra bei karjeros perspektyvos.

Žvelgiant į trijų ekspertų grupių vertinimą akivaizdu, kad kiekviena grupė į veiksmus žvelgia per savo atstovaujamos srities prizmę. Aukštojo mokslo atstovai geriausiai įvertino teorinius, su žmogaus gerove, vidiniu pasauliu susijusius veiksmus (santykiai, darbo prasmingumas). Verslui atstovaujanti ekspertų grupė didžiausią reikšmę suteikė finansinei bei su pasiekimais susijusiai gerovei (darbo užmokestis, karjeros pasiekimai), matyt, tokiu požiūriu darbuotojai yra skatinami įsitraukti į darbą šiose įmonėse. O personalo mokymus organizuojančių įmonių/asociacijų/ mokymų centrų atstovai palaiko jų darbui artimus veiksmus, nes labiausiai vertina veiksmus, susijusius su mokymu, tobulėjimu, žiniomis.

3.9 lentelė. 3 ekspertų grupių su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų veiksmų, darančių įtaką vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui į darbą, vertinimas (šaltinis: sudaryta autorės)

Veiksny	1 ekspertų grupė		2 ekspertų grupė		3 ekspertų grupė	
	Vieta	Svoris	Vieta	Svoris	Vieta	Svoris
Išsilavinimas	4	13	1	12.4	6	8.2
Amžius	10	3	6	9	11	5
Lytis	6	10.6	10	5	8	5.8
Pasitenkinimas darbo turiniu	7	9	12	4.8	10	5.8
Fizinis aktyvumas	11	2.2	9	5.6	9	6
Psichiniai, psichomotoriniai gebėjimai	12	2.2	11	5	7	8.2
Kompiuterinis raštingumas	8	3.2	5	7.8	5	9.6
Užsienio kalbų mokėjimas	9	3	8	6.8	1	13
Organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimas	3	13.4	4	9.6	12	5
Individualios asmenybės ir organizacijos įvaizdžio atitikimas	5	10.4	7	9	2	11
Individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimas, tai yra laipsnis, kuriuo individo žinios, įgūdžiai ir sugebėjimai atitinka darbo reikalavimus	1	17	3	12	3	11.6
Individualių poreikių ir organizacijos galimybės tuos poreikius patenkinti atitikimas	2	13	2	13	4	10.8

Aukštojo mokslo ekspertų nuomone, individualių įgūdžių ir sugebėjimų bei darbo reikalavimų atitikimas, individualių poreikių ir organizacijos galimybės tuos poreikius patenkinti atitikimas yra pagrindiniai ir esminiai su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų veiksniai, darančys įtaką vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui į darbą bei pasiekimams. Po šių veiksmų pirma ekspertų grupė svarbą teikia organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimui bei išsilavinimui. Mažiausiai įtakos, anot aukštojo mokslo atstovų, daro fizinis aktyvumas bei psichiniai, psichomotoriniai gebėjimai.

UAB „Vilniaus prekyba“ grupės įmonių vadovai kaip labiausiai įsitraukimą į darbą ir pasiekimus skatinančius veiksnius šioje veiksmų grupėje išskyrė išsilavinimą ir individualių poreikių ir organizacijos galimybės tuos poreikius patenkinti atitikimą. Trečią ir ketvirtą vietą šie ekspertai skyrė individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimui bei organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimui. Mažiausiai reikšmės pagal antros ekspertų grupės vertinimus turi psichiniai, psichomotoriniai gebėjimai bei pasitenkinimas darbo turiniu.

Personalo mokymus organizuojančių įmonių/asociacijų/ mokymų centrų atstovai didžiausią reikšmę suteikė užsienio kalbų mokėjimui bei individualios asmenybės ir organizacijos įvaizdžio atitikimui. Šiek tiek mažiau svarbiais šie ekspertai įvardijo individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimą bei individualių poreikių ir organizacijos galimybės tuos poreikius patenkinti atitikimą. Mažiausiai įtakos, anot trečios ekspertų grupės, vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui į darbą ir pasiekimams šioje veiksmų grupėje daro amžius bei organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimas.

3.10 lentelė. 3 ekspertų grupių amžiaus ir pasiekimų ryšio charakteristikos veiksmų, darančių įtaką vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui į darbą, vertinimas (šaltinis: sudaryta autorės)

Veiksny	1 ekspertų grupė		2 ekspertų grupė		3 ekspertų grupė	
	Vieta	Svoris	Vieta	Svoris	Vieta	Svoris
Motyvacija	5	13.4	2	17.6	1	19.2
Darbo našumas	1	20	3	15.6	2	17
Užduočių atlikimas	3	15.6	4	13	5	12
Iniciatyvumas	2	16.6	1	18.6	3	15.4
Darbo stažas	6	12.4	5	11.8	4	13
Užimamos pareigos	4	14.4	6	12	6	12
Matomi savarankiško darbo pasiekimai	7	7.6	7	11.4	7	11.4

Vertindami amžiaus ir pasiekimų ryšio grupės veiksnius, aukštojo mokslo ekspertai didžiausią svarbą suteikė darbo našumui ir iniciatyvumui. Po šių veiksmų pirma ekspertų grupė svarbą teikia užduočių atlikimui bei užimamoms pareigoms. Mažiausiai įtakos, anot aukštojo mokslo atstovų, daro darbo stažas bei matomi savarankiško darbo pasiekimai.

UAB „Vilniaus prekyba“ grupės įmonių vadovai kaip labiausiai įsitraukimą į darbą ir pasiekimus skatinančius veiksnius šioje veiksmų grupėje išskyrė iniciatyvumą bei motyvaciją. Trečią ir ketvirtą vietą šie ekspertai skyrė darbo našumui bei užduočių atlikimui. Mažiausiai reikšmės pagal antros ekspertų grupės vertinimus turi užimamos pareigos bei matomi savarankiško darbo pasiekimai.

Personalo mokymus organizuojančių įmonių/asociacijų/mokymų centrų atstovai didžiausią reikšmę suteikė motyvacijai ir darbo našumui. Šiek tiek mažiau svarbiais šie ekspertai įvardijo iniciatyvumą ir darbo stažą. Mažiausiai įtakos, anot trečios ekspertų grupės, lygiai taip pat kaip ir antros ekspertų grupės vertinime vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui į darbą ir pasiekimams šioje veiksmų grupėje daro užimamos pareigos bei matomi savarankiško darbo pasiekimai.

Gauti ekspertų vertinimai rodo, kad negali būti vienos teisingiausios įsitraukimo į darbą apibrėžties, nes kiekvienas asmuo, šiuo atveju kiekvienas ekspertas, vertindamas veiksnius, reikšmę skyrė skirtingiems, jo manymu, svarbiausiems veiksniams. Tai rodo suvokimo išskirtinumą, orientavimąsi į kitokius elementus, sudarančius įsitraukimo į darbą sąvoką.

Įdomu tai, kad apklaustų ekspertų nuomone, kompiuterinis raštingumas bei užsienio kalbų mokėjimas, kurie itin minimi analizuotuose literatūros šaltiniuose, kaip technologinių gebėjimų bei kvalifikacijos pagrindas, tyrimuose, nėra tokie reikšmingi. Šiems veiksniams dauguma ekspertų suteikė tik vidutinę reikšmę ir jie daug labiau vertina kitas darbuotojų charakteristikas. Tai reiškia, jog technologiniai gebėjimai bei kompetencijos yra vertinami plačiau nei mokėjimas naudotis kompiuteriu ar bendrauti užsienio kalba.

Taigi, ieškant būdų, kaip vyresnio amžiaus darbuotojų potencialas galėtų būti optimaliai panaudojamas organizacijos tikslams pasiekti, žmogiškųjų išteklių vadovai turėtų susipažinti su esminiais skirtumais, atsirandančiais darbuotojui senstant, poreikiu pritaikyti darbo vietą, darbo charakteristikas, užduotis prie tam darbuotojo amžiui būdingų bruožų. Viso to pasiekti padėtų: laisvesni darbo grafikai, leidžiantys užduočių atlikimą planuoti patiems, pagal savo gebėjimus ir aktyviai juos vykdyti išvengiant streso; vadovai turėtų labiau palaikyti ir paremti vyresnio amžiaus darbuotojus, atsižvelgti į jų poreikius, skatinti draugiškus santykius tarp skirtingo amžiaus darbuotojų, kas lemtų didesnę įsitraukimą sukuriant geresnius socialinius ryšius; vyresnio amžiaus darbuotojams derėtų skirti pareigas, užduotis labiau susijusias su ryšiais už organizacijos ribų, tai vyresnio amžiaus žmonės daro laimingesnius, nes jie mėgsta bendrauti, jiems sunku nuolat sėdėti darbo vietoje dėl fizinių priežasčių.

3.3 Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsąjį Lietuvos organizacijose apklausos rezultatai

3.3.1 Respondentai

Tyrimė iš viso dalyvavo 86 respondentai (61 moteris ir 25 vyrai). Respondentų amžiaus vidurkis siekia 48,84 metus (SD=6,93). Charakteristikos, apibūdinančios tyrimė dalyvavusius respondentes, pateiktos 3.11 lentelėje. Įdomu tai, kad didėjant respondentų amžiui mažėjo respondentų skaičius, t. y. pvz. respondentų nuo 40-ies iki 50-ies metų buvo 57 (66,3 %), o nuo 51-ųjų iki 64-ųjų metų tik 29 (33,7 %). Net 79,1 % respondentų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Darbo trukmė dabartinėje įmonėje pasiskirstė gana tolygiai. Po 24,4 % darbuotojų dabartinėje įmonėje dirba jau 1–5 m. ir 11–20 m., o 23,3 % dirba 6–10 m. Tik 8,1 % respondentų dabartinėje įmonėje dirba mažiau nei metus. Kaip ir buvo galima tikėtis atsižvelgiant į respondentų amžių didžioji dalis jų (64 %) turi sukaupę daugiau nei 20 metų bendrą darbo patirtį.

3.11 lentelė. Socialinės-demografinės respondentų charakteristikos (šaltinis: parengta autorės)

Charakteristika		Respondentų skaičius	
		Vienetais (N)	Procentais (%)
Lytis	Moteris	61	70.9
	Vyras	25	29.1
Amžius	40	7	8.1
	41	5	5.8
	42	7	8.1
	43	7	8.1
	44	3	3.5
	45	7	8.1
	46	3	3.5
	47	4	4.7
	48	2	2.3
	49	4	4.7
	50	8	9.3
	51	4	4.7
	52	2	2.3
	53	1	1.2
	54	1	1.2
	55	2	2.3
	56	5	5.8
	57	1	1.2
	59	3	3.5
	60	3	3.5
	61	2	2.3
	62	3	3.5
	64	2	2.3
Išsilavinimas	Profesinis	0	0.0
	Aukštesnysis	5	5.8
	Aukštasis neuniversitetinis	13	15.1
	Aukštasis universitetinis	68	79.1
Darbo trukmė dabartinėje įmonėje	<1 m.	7	8.1
	1–5 m.	21	24.4
	6–10 m.	20	23.3
	11–20 m.	21	24.4
	>20 m.	17	19.8
Bendra profesinė patirtis	<1 m.	0	0.0
	1–5 m.	2	2.3
	6–10 m.	2	2.3
	11–20 m.	27	31.4
	>20 m.	55	64.0

3.3.2 Analitinis vertinimas

Konstrukto pagrįstumo įvertinimui, patikimumui bei išsikeltų hipotezių patikrinimui, buvo naudojami žemiau pateikti analitiniai vertinimai. Duomenys buvo apdoroti SPSS (angl. Statistical Package for the Social Sciences) ir Microsoft Office Excel 2013 kompiuterinėmis programomis.

Konstrukto validumas. Konstrukto validumas įvertintas, atlikus Bartlett kintamųjų homogeniškumo ir Kaiser-Meyer-Olkin testą bei apskaičiavus kintamųjų bendrumus, kintamųjų sklaidos paaiškinimo laipsnį, atlikus faktorių ašių sukimą (Direct Oblimin metodu).

Patikimumas. Konstrukto patikimumas buvo įvertintas apskaičiavus teiginių koreliacijos su visa skale koeficientus bei Cronbacho alfa reikšmes teiginių blokams.

Hipotezių tikrinimas. Hipotezės (pateiktos 3.1 lentelėje) tikrintos remiantis tiesinės regresijos analizės metu gautais regresijos lygties koeficientais ir p reikšmėmis. Pasirinktas reikšmingumo lygmuo $\alpha=0,05$. Nulinė hipotezė H_0 atmetama (koeficientai statistiškai reikšmingai skiriasi nuo 0), jeigu p reikšmė yra mažesnė už pasirinktą reikšmingumo lygmenį ($r>0$; $p<\alpha$). Jei $p>\alpha$, H_0 hipotezė neatmetama ir patvirtinama, kad tarp kintamųjų statistiškai reikšmingos koreliacijos nėra.

Regresinė analizė. Buvo taikomas porinės regresinės analizės metodas, nagrinėjant tiesinę priklausomybę tarp kintamųjų: priklausomi kintamieji – įsitraukimas į darbą ir pasiekimai darbe, nepriklausomi kintamieji – organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos, su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos, su amžiumi susiję veiksniai. Kalbant apie regresijos modelių tinkamumą yra analizuojami determinacijos koeficientai R^2 ir koreguoti determinacijos koeficientai R^2_{adj} , kurie kinta nuo 0 iki 1. Kuo jie arčiau 1, tuo labiau modelis yra tinkamas prognozavimui. Koreguotas determinacijos koeficientas rodo procentinį kriterijaus pokytį kintant prognozuojamiems požymiams. Nors atsižvelgiant į determinacijos koeficientą matyti, kad kai kurie modeliai silpnai tinka prognozavimui, tačiau šiame darbe bus pateiktos visos analizuotos regresinės lygtys.

3.3.3 Aprašomoji statistika

Prieš atliekant tolimesnę duomenų analizę reikia patikrinti ar visi veiksniai yra pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį: tam naudojami Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro-Wilko testai. Testų rezultatai pateikiami 3.12 lentelėje.

3.12 lentelė. Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro-Wilko testų reikšmės (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu)

Veiksniai	Kolmogorov-Smirnova	Sig.	Shapiro-Wilk	Sig.
DU	0.28	0.00	0.84	0.00
KP	0.25	0.00	0.88	0.00
KG	0.29	0.00	0.83	0.00
PD	0.27	0.00	0.71	0.00
JS	0.31	0.00	0.68	0.00
SP	0.25	0.00	0.80	0.00
SS	0.23	0.00	0.82	0.00
UI	0.21	0.00	0.85	0.00
BR	0.22	0.00	0.89	0.00
DR	0.25	0.00	0.85	0.00
VA	0.27	0.00	0.79	0.00
PP	0.27	0.00	0.83	0.00
IR	0.31	0.00	0.77	0.00
DL	0.16	0.00	0.89	0.00
IŠ	0.25	0.00	0.87	0.00
FR	0.23	0.00	0.88	0.00
PS	0.25	0.00	0.76	0.00

3.12 lentelės tęsinys

DA	0.19	0.00	0.90	0.00
DS	0.27	0.00	0.88	0.00
PĮ	0.31	0.00	0.84	0.00
UP	0.27	0.00	0.87	0.00
LY	0.45	0.00	0.57	0.00
DĮ	0.17	0.00	0.90	0.00
DP	0.38	0.00	0.65	0.00
IL	0.47	0.00	0.52	0.00
ID	0.10	0.04	0.97	0.04
PD	0.15	0.00	0.93	0.00

Pastaba. DU=Darbo užmokestis; KP=Karjeros perspektyvos; KG=Kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi galimybės; PD=Asmeniškai prasmingas darbas; JS=Asmens galimybė jaustis ir būti savimi; SP=Galimybė savarankiškai planuoti savo darbus; SS=Galimybė savarankiškai priimti sprendimus; UĮ=Darbas, suteikiantis didelę užduočių įvairovę; BR=Darbas, reikalaujantis daug laiko bendravimui už organizacijos ribų; DR=Kolegų ir vadovų atsakas apie asmens darbo rezultatus; VA=Organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimas; PP=Darbuotojo individualių poreikių ir organizacijos galimybės tuos poreikius patenkinti atitikimas; ĮR=Darbuotojo individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimas; DL=Darbuotojo lytis; IŠ=Išsilavinimo laipsnis; FR=Darbuotojo galimybė patenkinti fizinius reikalavimus; PS=Atliekamo darbo suteikiamas pasitenkinimas savimi pačiu; DA=Darbuotojo amžius; DS=Bendras darbo stažas; PĮ=Darbo patirtis konkrečioje įmonėje; UP=Užimamos pareigos; LY=Respondento lytis; DĮ=Darbo trukmė šioje įmonėje; DP=Bendra darbo patirtis metais; IL=Respondento išsilavinimas; ID=Įsitraukimas į darbą; PD=Pasiekimai darbe.

Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro-Wilko testų rezultatai rodo, kad reikšmių skirstinys nėra suderinamas su normaliuoju, kadangi visų veiksnių p reikšmės yra mažesnės už reikšmingumo lygmenį $\alpha=0,05$ ($p=0,00$ ir $p=0,04 < \alpha=0,05$). Kai turima mažai stebėjimų arba skirstinys nėra normalusis tolimesnei analizei naudojami skirtingi metodai.

Taigi, prieš tikrinant iškeltas hipotezes buvo atlikta aprašomoji analizė duomenims suprasti. 3.13 lentelėje pateikiama aprašomoji statistika ir visų kintamųjų koreliacijų reikšmės. Kadangi kintamieji priklauso intervalinei skalei ir daugelis tiriamų veiksnių nėra pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį, kaip buvo nustatyta po Kolmogorovo-Smirnovo testo, pasirinkti kintamųjų tarpusavio Spirmeno koreliacijos koeficientai. Rezultatai aptariami tolimesnėse pastraipose.

Koreliacijos tarp organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikų. Tarp organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikų veiksnių daugiausiai pasireiškė silpnas teigiamas bei vidutinis teigiamas ryšys. Stipriausiai koreliuoja galimybė savarankiškai priimti sprendimus su galimybe savarankiškai planuoti savo darbus ($r=0,699$, $p<0,01$) bei vienodo stiprumo koreliacija ($r=0,603$, $p<0,01$) tarp galimybės savarankiškai planuoti savo darbus ir asmens galimybės jaustis ir būti savimi bei tarp asmens galimybės būti ir jaustis savimi ir asmeniškai prasmingo darbo.

Koreliacijos tarp organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikų bei įsitraukimo į darbą. Tarp organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikų veiksnių bei įsitraukimo į darbą

egzistuoja silpnas teigiamas bei vidutinis teigiamas ryšys, nes visi veiksniai (išskyrus darbo užmokestį, kurio ryšys su įsitraukimu į darbą yra labai silpnas neigiamas $r=-0,06$) yra tarp $r=0,225$ ($p<0,05$) ir $r=0,447$ ($p<0,01$).

Koreliacijos tarp organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikų bei pasiekimų darbe.

Tarp organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikų veiksnių bei pasiekimų darbe vyrauja silpnas teigiamas ryšys (nuo $r=0,216$, $p<0,05$ kolegų ir vadovų atsako apie asmens darbo rezultatus iki $r=0,332$, $p<0,01$ galimybės savarankiškai planuoti savo darbus).

Koreliacijos tarp su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų. Stebint koreliacijos reikšmes tarp su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų stipriausia koreliacija pasireiškė tarp atliekamo darbo suteikiamo pasitenkinimo savimi pačiu ir organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimo ($r=0,620$, $p<0,01$). Šis ryšys apibūdinamas kaip vidutinio stiprumo teigiamas ryšys.

Koreliacijos tarp su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų ir įsitraukimo į darbą.

Analizuojant su pačiu darbuotoju susijusių veiksnių ryšius su įsitraukimu į darbą matyti, kad ryšys yra tik tarp įsitraukimo į darbą ir atliekamo darbo suteikiamo pasitenkinimo savimi pačiu ($r=0,393$, $p<0,01$). Šis ryšys pagal reikšmes laikomas silpnu teigiamu ryšiu.

Koreliacijos tarp su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų ir pasiekimų darbe.

Tarp su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų veiksnių ir pasiekimų darbe egzistuoja silpnas teigiamas ryšys. Jis koreliuoja tarp atitikimo tarp darbuotojo individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų ($r=0,257$, $p<0,05$), atitikimo tarp darbuotojo individualių poreikių ir organizacijos galimybės tuos poreikius patenkinti ($r=0,279$, $p<0,01$) bei atliekamo darbo suteikiamo pasitenkinimo savimi pačiu ($r=0,376$, $p<0,01$).

Koreliacijos tarp su amžiumi susijusių charakteristikų.

Visi su amžiumi susijusių charakteristikų veiksniai vidutiniškai stipriai koreliuoja tarpusavyje nuo $r=0,447$, $p<0,01$ tarp darbo patirties konkrečioje įmonėje ir darbuotojo amžiaus iki $r=0,645$, $p<0,01$ tarp užimamų pareigų ir bendro darbo stažo.

3.13 lentelė. Kintamųjų reikšmės, standartiniai nuokrypiai ir koreliacijos (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu)

		Vidurkis	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	DU	3.98	0.797																										
2	KP	3.65	0.943	0.19																									
3	KG	3.95	0.750	0.10	.545*																								
4	PD	4.29	0.780	0.04	.374*	.294*																							
5	JS	4.44	0.679	0.08	.311*	.239*	.603*																						
6	SP	4.16	0.944	0.18	.301*	0.21	.552*	.603*																					
7	SS	4.08	0.936	.227*	.312*	0.16	.491*	.419*	.699*																				
8	UĮ	3.86	0.935	-0.09	.375*	.291*	.358*	.363*	0.19	.224*																			
9	BR	3.38	0.935	-0.20	.388*	0.12	.305*	.242*	0.20	.313*	.345*																		
10	DR	3.93	0.851	.258*	.310*	.392*	.341*	.348*	.327*	.233*	0.03	0.17																	
11	VA	4.20	0.700	0.13	.276*	.357*	.448*	.339*	.289*	.291*	0.14	0.07	.418*																
12	PP	4.05	0.810	0.15	.221*	0.17	.388*	.292*	.352*	.298*	0.08	0.04	.319*	.557*															
13	ĮR	4.20	0.629	0.06	.446*	.492*	.358*	.280*	.398*	.240*	0.21	0.11	.348*	.544*	.507*														
14	DL	2.50	1.196	-0.04	-0.11	-.215*	-0.18	-0.08	-0.01	-.260*	-0.07	-0.05	-0.20	-0.18	-0.14	0.06													
15	IŠ	3.74	0.843	-0.06	0.19	0.12	0.10	0.13	0.11	-0.10	.276*	0.08	-0.01	0.05	-0.14	.254*	.237*												
16	FR	3.23	0.916	0.07	0.00	0.02	-0.03	0.03	0.10	-0.15	-0.02	-0.11	0.13	0.11	0.13	.287*	.308*	0.20											
17	PS	4.28	0.746	0.08	.444*	.398*	.567*	.512*	.484*	.405*	.368*	.252*	.480*	.620*	.531*	.619*	-0.10	0.16	0.14										
18	DA	2.79	1.086	0.06	-0.09	-0.12	-.237*	-0.16	-0.19	-.308*	0.11	-0.07	-0.18	-0.04	-0.11	-0.03	.332*	.337*	0.11	-0.16									

3.13 lentelės tęsinys

19	DS	3.45	0.990	0.07	0.03	-0.13	-0.16	-0.18	-0.20	0.08	0.08	-0.05	-0.01	-0.04	0.09	.262*	.238*	-0.03	0.10	.523**									
20	PĮ	3.78	0.987	0.15	0.01	0.05	.217*	-0.08	-0.09	0.16	0.08	0.02	0.12	-0.09	0.06	.268*	0.04	-0.02	0.08	.447**	.580**								
21	UP	3.62	0.984	.227*	0.19	0.08	-0.18	-0.12	-0.10	-0.14	0.15	0.11	-0.07	-0.01	-0.05	0.08	.246*	.316**	0.11	0.06	.512**	.645**	.597**						
22	LY	1.29	0.457	0.13	-0.05	.288**	-0.11	-0.13	-0.11	0.06	-0.08	0.02	-0.05	-0.11	-0.08	.287**	-0.03	0.08	-0.02	.221*	0.19	0.00	0.01	0.06					
23	DĮ	3.23	1.253	0.08	-0.262*	.303**	.274*	-0.12	-0.08	0.19	-0.12	-0.09	-0.14	.316**	.234*	.362**	0.08	-0.21	-0.16	.263*	0.11	0.05	0.15	0.01	-0.02				
24	DP	4.57	0.660	0.02	-0.11	0.05	-0.02	0.01	-0.13	.268*	0.02	.226*	-0.04	-0.05	-0.12	-0.07	0.06	0.07	0.00	0.18	0.21	.266*	.293**	0.16	.293**				
25	IL	3.73	0.562	0.19	0.05	0.08	.230*	-0.01	0.13	.234*	0.11	0.00	0.14	-0.02	0.00	-0.04	.228*	0.01	-0.18	0.11	-0.13	0.08	0.05	-0.03	-0.05	0.01	0.09		
26	ID	43.38	7.65	-0.06	.447**	.240*	.266*	.337**	.260*	.246*	.374**	.446**	.225*	0.19	0.19	0.17	-0.07	0.10	-0.01	.393**	0.10	0.20	0.11	0.20	0.14	-0.19	0.07	0.05	
27	PD	21.22	2.70	-0.02	0.18	.236*	.273*	.218*	.332**	0.09	0.16	0.10	.216*	0.17	.279**	.257*	0.01	0.19	0.10	.376**	0.00	0.15	-0.08	0.14	-0.07	-0.06	.243*	0.08	.382**

Pastaba. Porinė koreliacija tarp 86 atsakymų. Lytis buvo užkoduota kaip moterys=1, vyrai=2. Išsilavinimas išmatuotas nuo profesinio (1) iki aukštojo universitetinio (4); visi kintamieji susiję su laikotarpiais buvo išmatuoti metais. Likusieji kintamieji išmatuoti 5 arba 6 balų skalėse.

DU=Darbo užmokestis; KP=Karjeros perspektyvos; KG=Kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi galimybės; PD=Asmeniškai prasmingas darbas; JS=Asmens galimybė jaustis ir būti savimi; SP=Galimybė savarankiškai planuoti savo darbus; SS=Galimybė savarankiškai priimti sprendimus; UĮ=Darbas, suteikiantis didelę užduočių įvairovę; BR=Darbas, reikalaujantis daug laiko bendravimui už organizacijos ribų; DR=Kolegų ir vadovų atsakas apie asmens darbo rezultatus; VA=Organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimas; PP=Darbuotojo individualių poreikių ir organizacijos galimybės tuos poreikius patenkinti atitikimas; IR=Darbuotojo individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimas; DL=Darbuotojo lytis; IŠ=Išsilavinimo laipsnis; FR=Darbuotojo galimybė patenkinti fizinius reikalavimus; PS=Atliekamo darbo suteikiamas pasitenkinimas savimi pačiu; DA=Darbuotojo amžius; DS=Bendras darbo stažas; PĮ=Darbo patirtis konkrečioje įmonėje; UP=Užimamos pareigos; LY=Respondento lytis; DĮ=Darbo trukmė šioje įmonėje; DP=Bendra darbo patirtis metais; IL=Respondento išsilavinimas; ID=Išitraukimas į darbą; PD=Pasiekimai darbe

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

3.3.4 Konstruktyvumo vertinimas

Pirmiausiai buvo patikrintas duomenų tinkamumas faktorinei analizei atlikti. Bartlett kintamųjų homogeniškumo testas buvo reikšmingas ($\chi^2 = 1593,571$; $df = 496$; $p < 0,000$). Kartu su Kaiser-Meyer-Olkin testu, kurio vertė buvo 0,769, galima patvirtinti, kad duomenys yra tinkami faktorinei analizei atlikti.

3.14 lentelė. Bartlett ir Kaiser-Meyer-Olkin testų reikšmės (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu)

KMO ir Bartlett Testas		
KMO rodiklis		0.769
Bartleto sferiškumo testas	χ^2 (apytikrio Chi-kvadrato) testas	1593.571
	Df	496
	p reikšmė	0.000

Faktorinei analizei atlikti faktorių skaičius pasirinktas remiantis teoriniais sumetimais. Naudojant Oblimin faktorių ašių sukimo metodą su Kaiser normalizavimu gaunamos šios reikšmės: kokią bendrosios kintamųjų dispersijos dalį paaiškina kiekviena pagrindinė komponentė (stulpelyje „% Dispersijos“), taip pat kokią suminę bendrosios kintamųjų dispersijos dalį paaiškina pirmosios pagrindinės komponentės (stulpelyje „Bendrosios visų kintamųjų dispersijos %“). Analizuojamu atveju aštuonios pagrindinės komponentės, kurių nuosavos reikšmės (stulpelyje „Iš viso“) didesnės už 1, paaiškina 69,832 % bendrosios kintamųjų dispersijos (žr. 3.15 lentelę).

3.15 lentelė. Kintamųjų sklaidos paaiškinimo laipsnis (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu)

Bendros visų kintamųjų dispersijos paaiškinimas			
Veiksny	Iš viso	% Dispersijos	Bendrosios visų kintamųjų dispersijos %
1	9.176	28.675	28.675
2	3.296	10.301	38.976
3	2.673	8.354	47.330
4	1.771	5.535	52.865
5	1.720	5.376	58.241
6	1.476	4.614	62.854
7	1.156	3.613	66.467
8	1.077	3.365	69.832

Žemiau pateiktoje lentelėje kintamųjų bendrumai (žr. 3.16 lentelę) pateikti pradinių kintamųjų bendrumai – pradinių kintamųjų variacijų dalys, kurios paaiškinamos bendraisiais faktoriais. Teigiama (Pukėnas 2009), kad atrinktosiose pagrindinėse komponentėse išliko pakankamai daug

informacijos apie kintamąjį, jeigu jo bendrumas ne mažesnis kaip 0,20. Analizuojamu atveju tirtų veiksmų bendrumo rodikliai yra tarp 0,490 ir 0,843.

3.16 lentelė. Kintamųjų bendrumai (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu)

Charakteristikų grupė	Konstruktas	Kintamojo kodas	Kintamųjų bendrumai
Organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos	Darbo užmokestis	DU	0.701
	Karjeros perspektyvos	KP	0.700
	Kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi galimybės	KG	0.702
	Asmeniškai prasmingas darbas	PD	0.745
	Asmens galimybė jaustis ir būti savimi	JS	0.627
	Galimybė savarankiškai planuoti savo darbus	SP	0.728
	Galimybė savarankiškai priimti sprendimus	SS	0.797
	Darbas, suteikiantis didelę užduočių įvairovę	UĮ	0.699
	Darbas, reikalaujantis daug laiko bendravimui už organizacijos ribų	BR	0.524
	Kolegų ir vadovų atsakas apie asmens darbo rezultatus	DR	0.497
Su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos	Organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimas	VA	0.640
	Darbuotojo individualių poreikių ir organizacijos galimybės tuos poreikius patenkinti atitikimas	PP	0.609
	Darbuotojo individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimas	ĮR	0.737
	Darbuotojo lytis	DL	0.723
	Išsilavinimo laipsnis	IŠ	0.745
	Darbuotojo galimybė patenkinti fizinius reikalavimus	FR	0.679
	Atliekamo darbo suteikiamas pasitenkinimas savimi pačiu	PS	0.738
Įsitraukimas į darbą	Darbe jaučiuosi trykštantis energija	TE	0.795
	Manau, kad mano atliekamas darbas turi prasmę ir tikslą	PT	0.746
	Darbe jaučiuosi stiprus ir energingas	SE	0.843
	Darbe esu entuziastingas	EN	0.732
	Mano darbas mane įkvepia	DĮ	0.814
	Didžiuojuosi darbu kurį atlieku	DD	0.757
	Aš galiu dirbti be pertraukų ilgą laiką	IL	0.740
	Mano atliekamas darbas man teikia iššūkių	TI	0.490
	Darbe esu protiškai atsparus	PA	0.754
	Darbe viską išstveriu, net kai reikalai klostosi prastai	VI	0.651
Pasiekimai darbe	Susitvarkiau su darbais taip, kad visi jie buvo atlikti laiku	AL	0.604
	Gera žinojau kokius rezultatus privalau pasiekti	RP	0.575
	Gebėjau atskirti pagrindinius ir šalutinius klausimus savo darbe	ŠK	0.742
	Gebėjau teisingai susidėlioti prioritetus	TP	0.766
	Gebėjau gerai atlikti darbus su minimaliomis laiko ir gebėjimų sąnaudomis	MS	0.747

Taip pat atlikta faktorių sukimo procedūra (angl. Rotated Component Matrix), naudojant Direct Oblimin funkciją, po kurios naujieji bendrieji faktoriai jau koreliuoti. Faktorių ašių sukimo metodo rezultatai, naudojant abi, struktūrinę ir modelio matricas, pateikti 3.17 ir 3.18 lentelėse.

3.17 lentelė. Faktorių ašių sukimo metodo (Direct Oblimin) rezultatai (modelio matrica) (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu)

Konstruktas	Kintamojo kodas	Faktoriai							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos	DU					-0.421	0.660		
	KP					-0.429			0.434
	KG					-0.799			
	PD	0.682							
	JS	0.690							
	SP	0.833							
	SS	0.856							
	UĮ								0.633
	BR								
	DR					-0.559			
Su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos	VA					-0.625			
	PP							0.483	
	ĮR					-0.644			
	DL				0.698				
	IŠ							-0.796	
	FR				0.811				
	PS	0.460				-0.436			
Įsitraukimas į darbą	TE		-0.916						
	PT		-0.728						
	SE		-0.881						
	EN		-0.822						
	DĮ		-0.836						
	DD		-0.803						
	IL								0.716
	TI								
	PA						0.611		
	VI						0.735		
Pasiekimai darbe	AL			0.780					
	RP			0.571					
	ŠK			0.785					
	TP			0.840					
	MS			0.816					

Pastaba. DU=Darbo užmokestis; KP=Karjeros perspektyvos; KG=Kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi galimybės; PD=Asmeniškai prasmingas darbas; JS=Asmens galimybė jaustis ir būti savimi; SP=Galimybė savarankiškai planuoti savo darbus; SS=Galimybė savarankiškai priimti sprendimus; UĮ=Darbas, suteikiantis didelę užduočių įvairovę; BR=Darbas, reikalaujantis daug laiko bendravimui už organizacijos ribų; DR=Kolegų ir vadovų atsakas apie asmens darbo rezultatus; VA=Organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimas; PP=Darbuotojo individualių poreikių ir organizacijos galimybės tuos poreikius patenkinti atitikimas; ĮR=Darbuotojo individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimas; DL=Darbuotojo lytis; IŠ=Išsilavinimo laipsnis; FR=Darbuotojo galimybė patenkinti fizinius reikalavimus; PS=Atliekamo darbo suteikiamas pasitenkinimas savimi pačiu; TE=Darbe jaučiuosi trykštantis energija; PT=Manau, kad mano atliekamas darbas turi prasmę ir tikslą; SE=Darbe jaučiuosi stiprus ir energingas; EN=Darbe esu entuziastingas; DĮ=Mano darbas mane įkvepia; DD=Didžiuojuosi darbu kurį atlieku; IL=Aš galiu dirbti be pertraukų ilgą laiką; TI=Mano atliekamas darbas man teikia iššūkių; PA=Darbe esu protiškai atsparus; VI=Darbe viską išstveriu, net kai reikalai klostosi prastai; AL=Susitvarkiau su darbais taip, kad visi jie buvo atlikti laiku; RP=Gerei žinojau kokius rezultatus privalau pasiekti; ŠK=Gebėjau atskirti pagrindinius ir šalutinius klausimus savo darbe; TP=Gebėjau teisingai susidėlioti prioritetus; MS=Gebėjau gerai atlikti darbus su minimaliomis laiko ir gebėjimų sąnaudomis.

Stulpelių skaičius atspindi faktorius. Skaičiai stulpeliuose – faktorių svoriai. Faktorių svoriai yra koreliacijos tarp kintamųjų ir faktoriaus. Faktorių svoriai gali būti teigiami ar neigiami. Neigiami faktorių svoriai rodo, kad kintamasis neigiamai siejasi su pačiu faktoriumi, taigi kartu ir su kitais to paties faktoriaus kintamaisiais (Pakalniškienė 2012).

Modelio matricos atveju (žr. 3.17 lentelę) po pasukimo kintamieji susieti į aštuonis faktorius. Pirmą faktorių sudaro organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos, antrą faktorių – didžioji dalis įsitraukimo į darbą teiginių, o trečiąjį faktorių sudaro visi pasiekimų darbe teiginiai. Ketvirtas bei septintas faktoriai sudaryti tik iš su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų veiksnių. Penktą faktorių sudaro organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikų bei su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų veiksniai. Šeštas bei aštuntas faktorius sudaryti iš organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikų veiksnių bei įsitraukimo į darbą teiginių.

3.18 lentelė. Faktorių ašių sukimo metodo (Direct Oblimin) rezultatai (struktūrinė matrica) (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu)

Konstruktas	Kintamojo kodas	Faktorius							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos	DU						0.617		
	KP	0.469				-0.531			0.577
	KG					-0.758			
	PD	0.783							0.479
	JS	0.764							
	SP	0.830							
	SS	0.841							
	UĮ	0.408							0.739
	BR	0.462	-0.487						0.539
	DR					-0.638			
Su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos	VA	0.468				-0.728			
	PP					-0.503		0.467	
	ĮR				0.429	-0.723			
	DL				0.710				
	IŠ							-0.803	
	FR				0.803				
	PS	0.690				-0.636			
Įsitraukimas į darbą	TE		-0.875						
	PT		-0.803	0.414					
	SE		-0.892						
	EN		-0.839						
	DĮ		-0.874						
	DD		-0.850						
	IL								0.739
	TI	0.477	-0.473						
	PA			0.429			0.683		
	VI						0.756		
Pasiekimai darbe	AL			0.757					
	RP		-0.450	0.667					
	ŠK			0.828					
	TP			0.852					
	MS			0.817					

Pastaba. DU=Darbo užmokestis; KP=Karjeros perspektyvos; KG=Kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi galimybės; PD=Asmeniškai prasmingas darbas; JS=Asmens galimybė jaustis ir būti savimi; SP=Galimybė savarankiškai planuoti savo darbus; SS=Galimybė savarankiškai priimti sprendimus; UĮ=Darbas, suteikiantis didelę užduočių įvairovę; BR=Darbas, reikalaujantis daug laiko bendravimui už organizacijos ribų; DR=Kolegų ir vadovų atsakas apie asmens darbo rezultatus; VA=Organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimas; PP=Darbuotojo individualių poreikių ir organizacijos galimybės tuos poreikius patenkinti atitikimas; ĮR=Darbuotojo individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimas; DL=Darbuotojo lytis; IŠ=Išsilavinimo laipsnis; FR=Darbuotojo galimybė patenkinti fizinius reikalavimus; PS=Atliekamo darbo suteikiamas pasitenkinimas savimi pačiu; TE=Darbe jaučiuosi trykštantis

energija; PT=Manau, kad mano atliekamas darbas turi prasmę ir tikslą; SE=Darbe jaučiuosi stiprus ir energingas; EN=Darbe esu entuziastingas; DI=Mano darbas mane įkvepia; DD=Didžiuojuosi darbu kurį atlieku; IL=Aš galiu dirbti be pertraukų ilgą laiką; TI=Mano atliekamas darbas man teikia iššūkių; PA=Darbe esu protiškaai atsparus; VI=Darbe viską išveriu, net kai reikalai klostosi prastai; AL=Susitvarkiau su darbais taip, kad visi jie buvo atlikti laiku; RP=Gerei žinojau kokius rezultatus privalau pasiekti; ŠK=Gebėjau atskirti pagrindinius ir šalutinius klausimus savo darbe; TP=Gebėjau teisingai susidėlioti prioritetus; MS=Gebėjau gerai atlikti darbus su minimaliomis laiko ir gebėjimų sąnaudomis.

Struktūrinės matricos atveju (žr. 3.18 lentelę) po pasukimo kintamieji susieti taip pat į aštuonis faktorius, kurių sudėtis beveik analogiška modelio matricos atvejui.

3.3.5 Patikimumo analizė

Patikimumo analizės rezultatai pateikti žemiau esančioje lentelėje (žr. 3.19 lentelę). Koreguoti teiginių koreliacijos koeficientai rodo, kad keletas klausimų turi silpną koreliacinį ryšį su klausimyno skale, nes jų koreliacijos koeficientai mažesni nei 0,2, todėl šie klausimai galėtų būti pašalinti iš klausimyno, jeigu tai sąlygotų pastebimą Cronbacho alfa koeficiento padidėjimą ir jeigu jie teoriškai nėra būtini klausimyne (Pukėnas 2009). Tačiau didžioji dalis koreguotų teiginių koreliacijos koeficientų rodo, kad jie vidutiniškai stipriai arba stipriai koreliuoja su visa skale, todėl sudaryti konstruktai yra pagrįsti.

Cronbacho alfa koeficiento pageidautina reikšmė mokslinėje literatūroje nurodoma tarp 0,6 ir 0,7. Anot K. Pukėno (2009), gerai sudarytam klausimynui Cronbacho alfa koeficientas turėtų siekti daugiau nei 0,7, o V. Pakalniškienė (2012) teigia, kad 0,6 reikšmė taip pat tinka tyrimams.

Analizuojamu atveju charakteristikų grupių Cronbacho alfa reikšmė svyruoja nuo 0,625 iki 0,88 ir tai rodo, kad klausimų grupės yra suderintos.

3.19 lentelė. Teiginių koreliacijos koeficientai ir Cronbacho alfa reikšmės (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu)

Charakteristikų grupė	Kintamojo kodas	Koreguoti teiginių koreliacijos koeficientai	Cronbacho alfa koeficientas
Organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos	DU	0.14	0.88
	KP	0.66	
	KG	0.40	
	PD	0.70	
	JS	0.64	
	SP	0.60	
	SS	0.66	
	UI	0.46	
	BR	0.44	
	DR	0.44	
Su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos	VA	0.40	0.625
	PP	0.31	
	IR	0.64	
	DL	0.12	
	IŠ	0.28	
	FR	0.35	
	PS	0.51	

3.19 lentelės tęsinys

Charakteristikų grupė	Kintamojo kodas	Koreguoti teiginių koreliacijos koeficientai	Cronbacho alfa koeficientas
Su amžiumi susiję veiksniai	DA	0.60	0.847
	DS	0.74	
	PĮ	0.68	
	UP	0.73	
Įsitraukimas į darbą	TE	0.72	0.88
	PT	0.76	
	SE	0.82	
	EN	0.74	
	DĮ	0.77	
	DD	0.73	
	IL	0.37	
	TI	0.48	
	PA	0.46	
	VI	0.31	
Pasiekimai darbe	AL	0.59	0.855
	RP	0.58	
	ŠK	0.76	
	TP	0.75	
	MS	0.68	

Pastaba. DU=Darbo užmokestis; KP=Karjeros perspektyvos; KG=Kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi galimybės; PD=Asmeniškai prasmingas darbas; JS=Asmens galimybė jaustis ir būti savimi; SP=Galimybė savarankiškai planuoti savo darbus; SS=Galimybė savarankiškai priimti sprendimus; UĮ=Darbas, suteikiantis didelę užduočių įvairovę; BR=Darbas, reikalaujantis daug laiko bendravimui už organizacijos ribų; DR=Kolegų ir vadovų atsakas apie asmens darbo rezultatus; VA=Organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimas; PP=Darbuotojo individualių poreikių ir organizacijos galimybės tuos poreikius patenkinti atitikimas; IR=Darbuotojo individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimas; DL=Darbuotojo lytis; IŠ=Išsilavinimo laipsnis; FR=Darbuotojo galimybė patenkinti fizinius reikalavimus; PS=Atliekamo darbo suteikiamas pasitenkinimas savimi pačiu; TE=Darbe jaučiuosi trykštantis energija; PT=Manau, kad mano atliekamas darbas turi prasmę ir tikslą; SE=Darbe jaučiuosi stiprus ir energingas; EN=Darbe esu entuziastingas; DĮ=Mano darbas mane įkvepia; DD=Didžiuojuosi darbu kurį atlieku; IL=Aš galiu dirbti be pertraukų ilgą laiką; TI=Mano atliekamas darbas man teikia iššūkių; PA=Darbe esu protiškai atsparus; VI=Darbe viską išveriu, net kai reikalai klostosi prastai; AL=Susitvarkiau su darbais taip, kad visi jie buvo atlikti laiku; RP=Gera žinojau kokius rezultatus privalau pasiekti; ŠK=Gebėjau atskirti pagrindinius ir šalutinius klausimus savo darbe; TP=Gebėjau teisingai susidėlioti prioritetus; MS=Gebėjau gerai atlikti darbus su minimaliomis laiko ir gebėjimų sąnaudomis.

3.3.6 Daugialypė kovariacijos analizė

Daugialypė kovariacijos analizė (angl. trump. MANCOVA) leidžia vertinti statistinius skirtumus tarp skirtingų respondentų grupių, atsižvelgiant į papildomą informaciją. Analizuojamu atveju buvo siekiama nustatyti ar statistiškai reikšmingai skiriasi vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą bei pasiekimai darbe lyginant respondentus pagal šiuos kintamuosius: lytis, darbo trukmė dabartinėje įmonėje, bendra profesinė patirtis ir išsilavinimas, atsižvelgiant į organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikas, su pačiu darbuotoju susijusias charakteristikas, su amžiumi susijusius veiksnus.

MANCOVA analizė SPSS programoje pateikia daugialypių testų lentelę (angl. Multivariate Tetsts), kurioje matomi keturių kriterijų Pillai's Trace, Wilks' Lambda, Hotelling's Trace ir Roy's Largest Root p reikšmė (Sig.). Nuspręsta vadovautis Wilks' Lambda kriterijumi. Kai p (Sig.) reikšmė mažesnė už reikšmingumo lygmenį $\alpha=0,05$ – atskirų testavimų rezultatai skiriasi statistiškai

reikšmingai, o kai $p > 0,05$, grupių rezultatai skiriasi statistiškai nereikšmingai. Analizuojamu atveju gauti daugialypės kovariacijos analizės (MANCOVA) rezultatai pateikti 3.20 lentelėje.

3.20 lentelė. Daugialypės kovariacijos analizės (MANCOVA) apibendrinti rezultatai (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu)

	Organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos	Su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos	Su amžiumi susiję veiksniai
Lytis	.139	.215	.271
Darbo trukmė dabartinėje įmonėje	.270	.168	.076
Bendra profesinė patirtis	.031	.211	.424
Išsilavinimas	.461	.598	.239

3.20 lentelėje pateikti duomenys leidžia teigti, kad vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimui į darbą bei pasiekimams darbe tokie kintamieji kaip lytis, darbo trukmė dabartinėje įmonėje, bendra profesinė patirtis ir išsilavinimas, atsižvelgiant į organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikas, su pačiu darbuotoju susijusias charakteristikas, su amžiumi susijusius veiksnius statistinės reikšmės neturi, kadangi visur $p > 0,05$. Tačiau, tiriant ar statistiškai reikšmingai skiriasi vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą bei pasiekimai darbe esant skirtingai bendrai profesinei patirčiai, kai atsižvelgiama į organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikas, gauta, kad $p = 0,31$, vadinasi $p < \alpha$, kai $\alpha = 0,05$. Tai reiškia, jog tarp skirtingos trukmės bendrą profesinę patirtį turinčių respondentų įsitraukimo į darbą bei pasiekimų darbe vertinimų yra statistiškai reikšmingai besiskiriančių.

Homogeniškumo testo ir Levene'o kriterijaus statistika (3.21 lentelė) sudaryta bendrai įsitraukimui į darbą ir pasiekimams darbe, esant skirtingos trukmės bendrai profesinei patirčiai, atsižvelgiant į organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikas, rodo, kad visos dispersijos yra lygios. Toks sprendimas priimamas remiantis pasirinktu reikšmingumo lygmeniu $\alpha = 0,05$ ir p reikšme ($p = 0,424$ ir $p = 0,169 > \alpha$).

3.21 lentelė. Homogeniškumo testo ir Levene'o kriterijaus statistika (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu)

	F	df1	df2	Sig.
Įsitraukimą į darbą rodantys veiksniai	0.943	3	82	0.424
Pasiekimus darbe rodantys veiksniai	1.723	3	82	0.169

Tačiau, tarpusavio poveikio testų (angl. Tests of Between-Subjects Effects) lentelėje, kurią SPSS programa sudaro atliekant daugialypę kovariacijų analizę (MANCOVA) rodo, jog bendros

profesinės patirties trukmė turi statistiškai skirtingas reikšmes įsitraukimui į darbą ir pasiekimams darbe, kai jie analizuojami atskirai (žr. 3.22 lentelę).

3.22 lentelė. Tarpusavio poveikio testų (angl. Tests of Between-Subjects Effects) rezultatai (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu)

Šaltinis		III tipo kvadratų suma	df	Vidinė kvadratų suma	F	Sig.
Ištaisytas modelis	Įsitraukimą į darbą rodantys veiksniai	1692.869 ^a	4	423.217	10.453	0.000
	Pasiekimus darbe rodantys veiksniai	139.738 ^b	4	34.934	5.882	0.000
Atidėjimas koordinčių ašyje	Įsitraukimą į darbą rodantys veiksniai	153.570	1	153.570	3.793	0.055
	Pasiekimus darbe rodantys veiksniai	202.696	1	202.696	34.129	0.000
Organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos	Įsitraukimą į darbą rodantys veiksniai	1633.373	1	1633.373	40.343	0.000
	Pasiekimus darbe rodantys veiksniai	102.168	1	102.168	17.203	0.000
Bendra profesinė patirtis	Įsitraukimą į darbą rodantys veiksniai	301.104	3	100.368	2.479	0.067
	Pasiekimus darbe rodantys veiksniai	53.649	3	17.883	3.011	0.035
Klaida	Įsitraukimą į darbą rodantys veiksniai	3279.468	81	40.487		
	Pasiekimus darbe rodantys veiksniai	481.065	81	5.939		
Viso	Įsitraukimą į darbą rodantys veiksniai	166837.000	86			
	Pasiekimus darbe rodantys veiksniai	39349.000	86			
Ištaisytas viso	Įsitraukimą į darbą rodantys veiksniai	4972.337	85			
	Pasiekimus darbe rodantys veiksniai	620.802	85			

3.22 lentelėje pažymėtos reikšmės rodo, kad būtent pasiekimų darbe vertinimai tarp skirtingą bendrą profesinę patirtį turinčių respondentų, atsižvelgiant į organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikas, yra statistiškai reikšmingai besiskiriantys, nes $p=0,035<0,05$. Todėl svarbu nustatyti, kurių respondentų grupių (pagal bendrą profesinės patirties trukmę) rezultatai skiriasi. Naudojantis Benferonio kriterijumi, lyginami „pataisyti“ rezultatų vidurkiai, kai atsižvelgiama į organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikas (žr. 3.23 lentelę).

3.23 lentelė. Porinis palyginimas, naudojant Benferonio kriterijų (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu)

Priklausomas kintamasis			Vidurkių skirtumas (I-J)	Standartinė klaida	Sig. ^b	95 % Skirtumo pasitikėjimo intervalas ^b	
						Apatinė riba	Viršutinė riba
Įsitraukimą į darbą rodantys veiksniai	1–5 m.	6–10 m.	1.847	6.372	1.000	-15.387	19.081
		11–20 m.	7.175	4.718	0.793	-5.584	19.934
		>20 m.	3.291	4.593	1.000	-9.132	15.714
	6–10 m.	1–5 m.	-1.847	6.372	1.000	-19.081	15.387
		11–20 m.	5.328	4.781	1.000	-7.602	18.258
		>20 m.	1.444	4.631	1.000	-11.082	13.970
	11–20 m.	1–5 m.	-7.175	4.718	0.793	-19.934	5.584
		6–10 m.	-5.328	4.781	1.000	-18.258	7.602
		>20 m.	-3.884	1.540	0.082	-8.050	0.281
	>20 m.	1–5 m.	-3.291	4.593	1.000	-15.714	9.132
		6–10 m.	-1.444	4.631	1.000	-13.970	11.082
		11–20 m.	3.884	1.540	0.082	-0.281	8.050
Pasiekimus darbe rodantys veiksniai	1–5 m.	6–10 m.	-2.039	2.440	1.000	-8.639	4.562
		11–20 m.	-0.993	1.807	1.000	-5.880	3.894
		>20 m.	-2.604	1.759	0.856	-7.362	2.154
	6–10 m.	1–5 m.	2.039	2.440	1.000	-4.562	8.639
		11–20 m.	1.046	1.831	1.000	-3.906	5.998
		>20 m.	-0.566	1.774	1.000	-5.363	4.232
	11–20 m.	1–5 m.	0.993	1.807	1.000	-3.894	5.880
		6–10 m.	-1.046	1.831	1.000	-5.998	3.906
		>20 m.	-1.612*	0.590	0.046	-3.207	-0.016
	>20 m.	1–5 m.	2.604	1.759	0.856	-2.154	7.362
		6–10 m.	0.566	1.774	1.000	-4.232	5.363
		11–20 m.	1.612*	0.590	0.046	0.016	3.207
Remiantis apskaičiuotomis ribinėmis reikšmėmis							
*. Vidurkis reikšmingas 0.05 lygmenyje							
b. Derinimas keliems palyginimams: Bonferroni.							

Statistiškai reikšmingai skiriasi tų grupių vidurkiai, kuriuos lyginant $p < 0,05$. Tokių vidurkių skirtumus SPSS programa automatiškai pažymi žvaigždute (žr. 3.23 lentelę). Taigi, statistiškai reikšmingai skiriasi 11–20 m. ir >20 m. bendrą profesinę patirtį turinčių respondentų vertinimai. Kadangi analizuojami išvestiniai vidurkiai, sunku šių grupių vertinimus palyginti balų sistemoje. Tačiau daugialypės kovariacijos analizės (MANCOVA) metu, naudojantis Benferonio kriterijumi, gauti pataisyti vyresnio amžiaus darbuotojų pasiekimų darbe vertinimų vidurkiai tarp skirtingą bendrą profesinę patirtį turinčių respondentų, atsižvelgiant į organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikas, leidžia teigti, kad >20 m. bendrą profesinę patirtį turintys respondentai mano, jog organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos turi daugiau įtakos vyresnio amžiaus darbuotojų pasiekimams darbe. Šios grupės pataisytas vertinimų vidurkis siekia 21,801, kai 11–20 m. bendrą profesinę patirtį turinčių respondentų – 20,189.

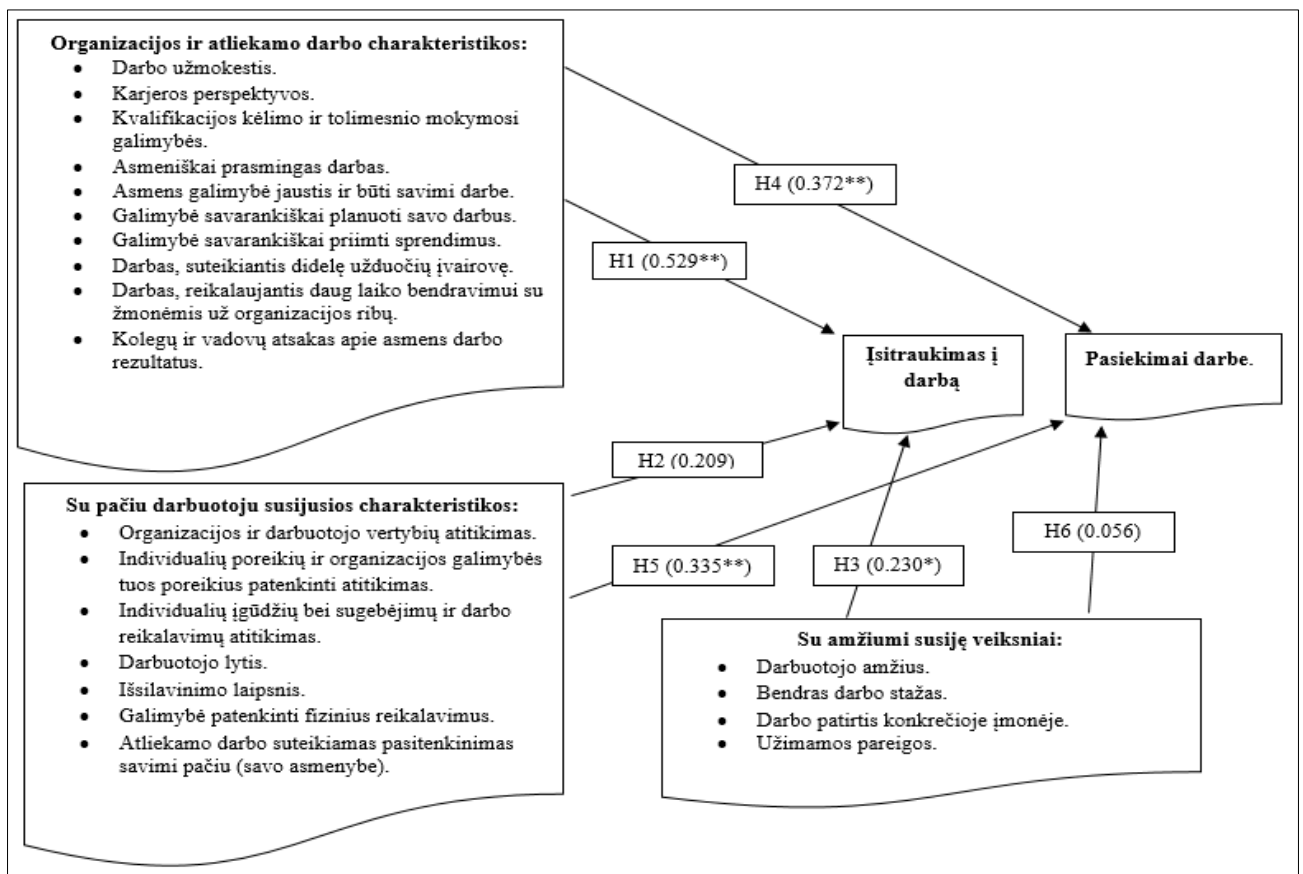
3.3.7 Tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai

Hipotezių tikrinimo rezultatai parodė (žr. 3.24 lentelę), kad egzistuoja reikšminga tiesinė priklausomybė tarp organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikų, su amžiumi susijusių veiksmų ir vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą. Taip pat egzistuoja tiesinė priklausomybė tarp organizacijos ir atliekamo darbo veiksmų, su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų ir vyresnio amžiaus darbuotojų pasiekimų darbe. Šių veiksmų porų koreliacijos koeficientas yra didesnis už nulį ir svyruoja tarp 0,230 ir 0,529. Tai rodo, kad tarp šių veiksmų yra silpna arba vidutinė teigiama koreliacija, t. y., vienam dydžiui didėjant, kitas taip pat didėja. Šiuo atveju kuo geresnės organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos ir su amžiumi susiję veiksniai, tuo didesnis vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą. Taip pat, kuo geresnės organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos bei su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos, tuo didesni vyresnio amžiaus darbuotojų pasiekimai darbe. Su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos ir įsitraukimas į darbą bei su amžiumi susiję veiksniai ir pasiekimai darbe yra tiesiškai nepriklausomi, reikšmingos koreliacijos tarp šių veiksmų nepastebėtos.

3.24 lentelė. Hipotezių tikrinimo rezultatai (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu)

Nr.	Nulinė hipotezė	Alternatyvi hipotezė	Hipotezės tikrinimo rezultatas
1	H₀: Organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos bei įsitraukimas į darbą yra tiesiškai nepriklausomi.	H₁: Egzistuoja tiesinė priklausomybė tarp organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikų bei įsitraukimo į darbą.	H ₀ hipotezė atmetama; r=0,529; p=0,000;
2	H₀: Su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos bei įsitraukimas į darbą yra tiesiškai nepriklausomi.	H₁: Egzistuoja tiesinė priklausomybė tarp su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų bei įsitraukimo į darbą.	H ₀ hipotezė neatmetama; r=0,209; p=0,054;
3	H₀: Su amžiumi susiję veiksniai bei įsitraukimas į darbą yra tiesiškai nepriklausomi.	H₁: Egzistuoja tiesinė priklausomybė tarp su amžiumi susijusių veiksmų bei įsitraukimo į darbą.	H ₀ hipotezė atmetama; r=0,230; p=0,033;
4	H₀: Organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos bei pasiekimai darbe yra tiesiškai nepriklausomi.	H₁: Egzistuoja tiesinė priklausomybė tarp organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikų bei pasiekimų darbe.	H ₀ hipotezė atmetama; r=0,372; p=0,000
5	H₀: Su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos bei pasiekimai darbe yra tiesiškai nepriklausomi.	H₁: Egzistuoja tiesinė priklausomybė tarp su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų bei pasiekimų darbe.	H ₀ hipotezė atmetama; r=0,335; p=0,002;
6	H₀: Su amžiumi susiję veiksniai bei pasiekimai darbe yra tiesiškai nepriklausomi.	H₁: Egzistuoja tiesinė priklausomybė tarp su amžiumi susijusių veiksmų bei pasiekimų darbe.	H ₀ hipotezė neatmetama; r=0,056; p=0,611;

Atsižvelgiant į hipotezių tikrinimo rezultatus dar kartą pateikiamas tyrimo modelis su visais kintamaisiais ir pažymėtais ryšiais tarp kintamųjų (žr. 3.4 pav.).



3.4 pav. Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajų Lietuvos organizacijose tyrimo modelis (* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$) (šaltinis: parengta autorės)

3.3.8 Regresinė analizė

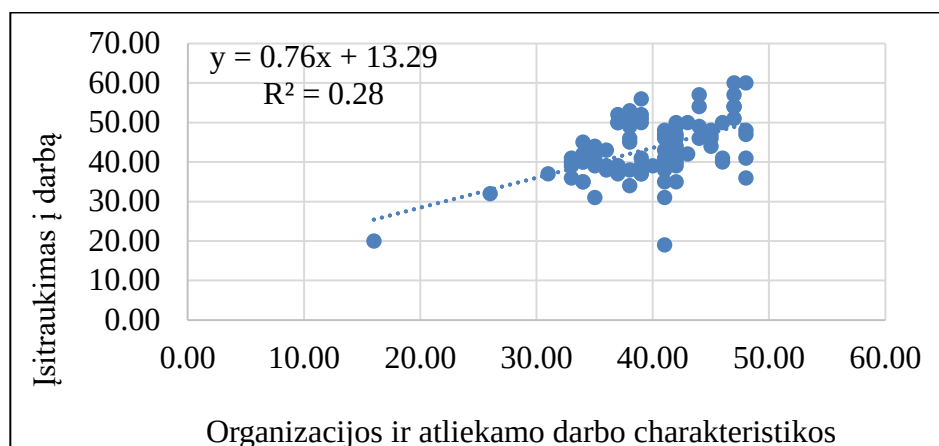
Siekiant nustatyti, kaip vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą ir pasiekimai darbe priklauso nuo organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikų, su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų bei su amžiumi susijusių veiksnių, buvo atlikta kintamųjų regresinė analizė. Pritaikius tiesinės regresinės analizės metodą, Excel programa buvo gauti žemiau pateikti regresijos modeliai:

1 regresijos modelio lygtis

Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą = $0,76 \times \text{organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos} + 13,29$

Kai $p = 0,000$; determinacijos koeficientas $R^2 = 0,280$; koreguotasis determinacijos koeficientas $R^2_{adj} = 0,271$; $F = 32,651$.

Iš gautų duomenų galima daryti prielaidą, kad vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą bei organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos turi stiprią teigiamą priklausomybę. Organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikų vertinimui padidėjus 1 balu, įsitraukimo į darbą vertinimas padidėtų 0,76. Organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikų vertinimo variacija paaiškina 28 proc. įsitraukimo į darbą variacijos.



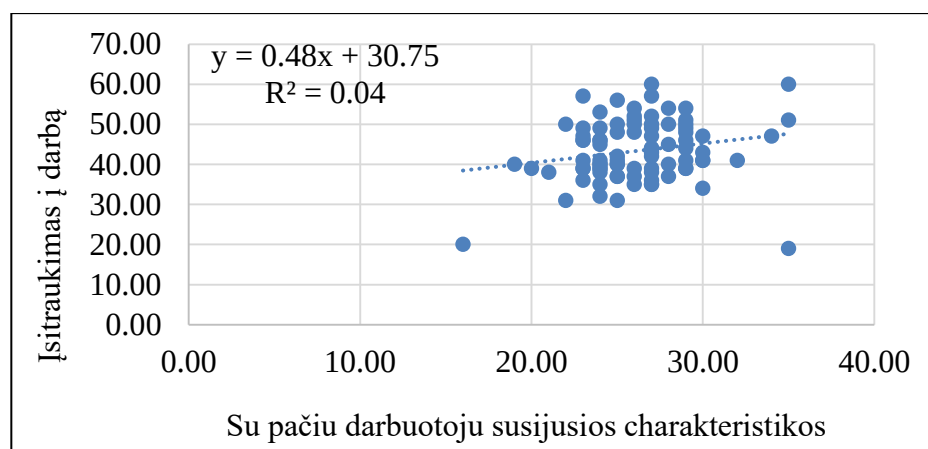
3.5 pav. Įsitraukimo į darbą priklausomybė nuo organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikų
(šaltinis: parengta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu MS Excel programiniu paketu)

2 regresijos modelio lygtis

Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą = $0,48 \times$ su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos + 30,75

Kai $p = 0,054$; determinacijos koeficientas $R^2 = 0,044$; koreguotasis determinacijos koeficientas $R^2_{adj} = 0,032$; $F = 3,821$.

Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą bei su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų priklausomybės grafike matoma vidutinio stiprumo teigiama šių kintamųjų tarpusavio priklausomybė. Su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų vertinimui padidėjus 1 balu, įsitraukimo į darbą vertinimas padidėtų 0,48. Su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų vertinimo variacija paaiškina tik 4 proc. įsitraukimo į darbą variacijos.



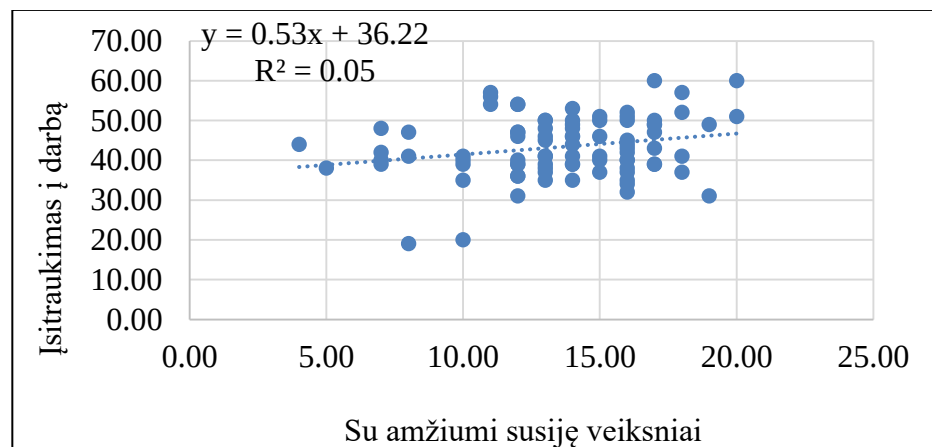
3.6 pav. Įsitraukimo į darbą priklausomybė nuo su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų (šaltinis: parengta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu MS Excel programiniu paketu)

3 regresijos modelio lygtis

Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą = $0,53 \times$ su amžiumi susiję veiksniai + 36,22

Kai $p = 0,033$; determinacijos koeficientas $R^2 = 0,053$; koreguotasis determinacijos koeficientas $R^2_{adj} = 0,042$; $F = 4,701$.

Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą priklausomybė nuo su amžiumi susijusių veiksnių pateikta 3.6 paveiksle. Tarp šių kintamųjų yra vidutinio stiprumo teigiama priklausomybė. Su amžiumi susijusių veiksnių vertinimui padidėjus 1 balu, įsitraukimo į darbą vertinimas padidėtų 0,53. Su amžiumi susijusių veiksnių vertinimo variacija paaiškina tik 5 proc. įsitraukimo į darbą variacijos.



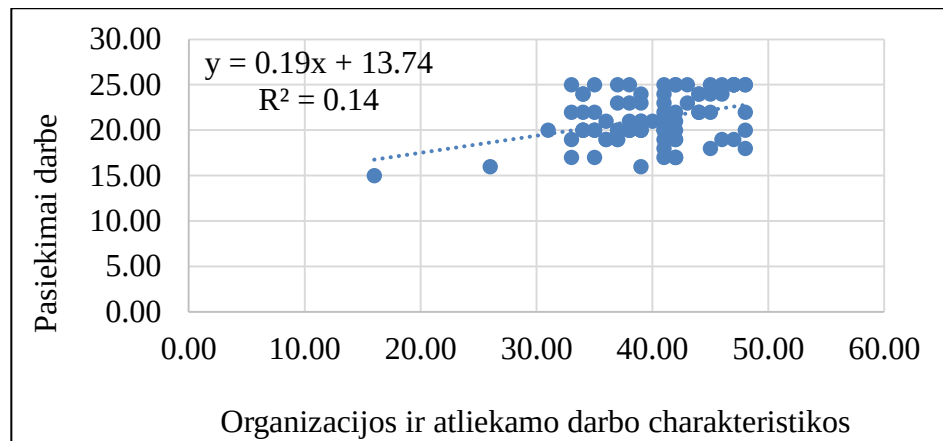
3.7 pav. Įsitraukimo į darbą priklausomybė nuo su amžiumi susijusių veiksnių (šaltinis: parengta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu MS Excel programiniu paketu)

4 regresijos modelio lygtis

Vyresnio amžiaus darbuotojų pasiekimai darbe = $0,19 \times$ organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos + 13,74

Kai $p = 0,000$; determinacijos koeficientas $R^2 = 0,139$; koreguotasis determinacijos koeficientas $R^2_{adj} = 0,128$; $F = 13,524$.

Vyresnio amžiaus darbuotojų pasiekimų darbe bei organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikų priklausomybės grafike matoma teigiama šių kintamųjų tarpusavio priklausomybė. Organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikų vertinimui padidėjus 1 balu, pasiekimų darbe vertinimas padidėtų 0,19. Organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikų vertinimo variacija paaiškina 14 proc. pasiekimų darbe variacijos.



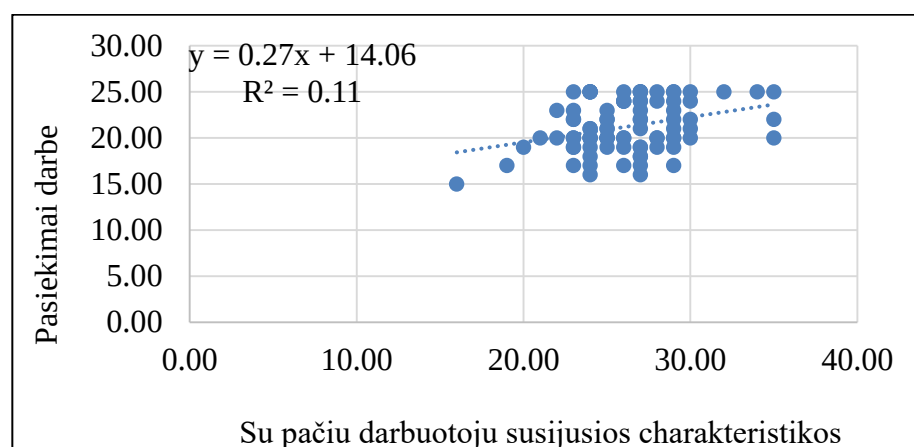
3.8 pav. Pasiekimų darbe priklausomybė nuo organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikų (šaltinis: parengta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu MS Excel programiniu paketu)

5 regresijos modelio lygtis

Vyresnio amžiaus darbuotojų pasiekimai darbe = $0,27 \times$ su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos + 14,06

Kai $p = 0,02$; determinacijos koeficientas $R^2 = 0,112$; koreguotasis determinacijos koeficientas $R^2_{adj} = 0,101$; $F = 10,595$.

Regresinė analizė atskleidė, kad vyresnio amžiaus darbuotojų pasiekimų darbe priklausomybė nuo su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų yra silpna, tačiau teigiama. Su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų vertinimui padidėjus 1 balu, pasiekimų darbe vertinimas padidėtų 0,27. Su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų vertinimo variacija paaiškina 11 proc. pasiekimų darbe variacijos.



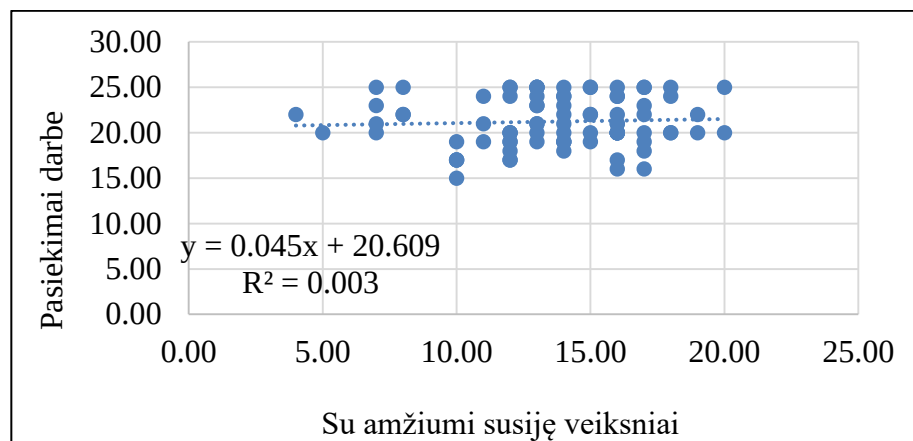
3.9 pav. Pasiekimų darbe priklausomybė nuo su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų (šaltinis: parengta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu MS Excel programiniu paketu)

6 regresijos modelio lygtis

Vyresnio amžiaus darbuotojų pasiekimai darbe = $0,04 \times$ su amžiumi susiję veiksniai + 20,61

Kai $p = 0,611$; determinacijos koeficientas $R^2 = 0,003$; koreguotasis determinacijos koeficientas $R^2_{adj} = -0,009$; $F = 0,261$.

Vyresnio amžiaus darbuotojų pasiekimų darbe ir su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų priklausomybės grafike matoma labai silpna teigiama šių kintamųjų priklausomybė. Su amžiumi susijusių veiksnių vertinimui padidėjus 1 balu, pasiekimų darbe vertinimas padidėtų 0,04. Su amžiumi susijusių veiksnių vertinimo variacija paaiškina 0,3 proc. pasiekimų darbe variacijos.



3.10 pav. Pasiekimų darbe priklausomybė nuo su amžiumi susijusių veiksnių (šaltinis: parengta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu MS Excel programiniu paketu)

3.3.9 Daugialypė regresinė analizė

Taip pat, vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų darbe sąsajoms Lietuvos organizacijose ištirti atlikta daugialypė regresinė analizė, kurioje pasiekimai darbe yra priklausomas kintamasis, o visi kiti kintamieji – nepriklausomi. 3.25 lentelėje pateikiama koreliacija tarp kintamųjų, siekiant dar kartą įsitikinti, kad nepriklausomų kintamųjų koreliacijos koeficientai su priklausomu kintamuoju turi ryšį.

3.25 lentelė. Koreliacija tarp kintamųjų (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu)

			1	2	3	4	5	6	7	8
1	Pasiekimus darbe rodantys veiksniai	Pearson'o koreliacija								
		Sig.								
2	Organizacijos ir atliekamo darbo veiksniai	Pearson'o koreliacija	.372**							
		Sig.	0.000							
3	Su pačiu darbuotoju susiję veiksniai	Pearson'o koreliacija	.335**	.440**						
		Sig.	0.002	0.000						

3.25 lentelės tęsinys

			1	2	3	4	5	6	7	8
4	Su amžiumi susiję veiksniai	Pearson'o koreliacija	0.056	-0.087	0.197					
		Sig.	0.611	0.426	0.068					
5	Įsitraukimas į darbą	Pearson'o koreliacija	.410**	.529**	0.209	.230*				
		Sig.	0.000	0.000	0.054	0.033				
6	Lytis	Pearson'o koreliacija	-0.072	-0.045	-0.132	0.100	0.133			
		Sig.	0.512	0.681	0.226	0.360	0.223			
7	Darbo trukmė dabartinėje įmonėje	Pearson'o koreliacija	-0.061	-.270*	-.318**	0.099	-0.199	-0.017		
		Sig.	0.580	0.012	0.003	0.366	0.067	0.878		
8	Bendra profesinė patirtis	Pearson'o koreliacija	.245*	-0.043	-0.068	0.168	0.063	0.146	.293**	
		Sig.	0.023	0.694	0.532	0.122	0.562	0.178	0.006	
9	Išsilavinimas	Pearson'o koreliacija	0.148	.231*	-0.009	-0.089	0.090	-0.060	-0.028	0.193
		Sig.	0.174	0.033	0.933	0.414	0.411	0.582	0.801	0.074
**.Koreliacija reikšminga 0.01 lygyje.										
*. Koreliacija reikšminga 0.05 lygyje.										

Analizuojamu atveju pasiekimai darbe su organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikomis, su pačiu darbuotoju susijusiais veiksniais ir bendra profesine darbo patirtimi koreliuoja silpnai (koreliacijos svyruoja nuo 0,245* iki 0,372**), o su įsitraukimu į darbą koreliuoja vidutiniškai stipriai (0,410**). Su tokiais kintamaisiais kaip su amžiumi susiję veiksniai, lytis, darbo patirtis dabartinėje įmonėje bei išsilavinimu priklausomas kintamasis „Pasiekimai darbe“ neturi statistiškai reikšmingo ryšio.

SPSS paketo pateikiama regresinio modelio tinkamumo analizės lentelė leidžia patikrinti determinacijos koeficiento (R kvadratas) reikšmę, kuri rodo, kiek priklausomo kintamojo („Pasiekimai darbe“) paaiškina modelis, kuris jungia visus pasirinktus nepriklausomus kintamuosius. Ši reikšmė lygi 0,325 (žr. 3.26 lentelę), tai reiškia, kad modelis paaiškina 32,5 % pasiekimų darbe dispersijos.

3.26 lentelė. Regresinio modelio tinkamumo analizė (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu)

Modelis	R	R kvadratas	Koreguotas R kvadratas	Standartinė įvertinimo klaida
1	.570	0.325	0.255	2.33254

Įvertinti šio modelio statistinį reikšmingumą padeda SPSS paketo pateikiama ANOVA lentelė (žr. 3.27 lentelę). F kriterijaus statistikos reikšmė yra 4,638 ir modelis pasiekia statistinį

reikšmingumą su Sig.=0,000, todėl galima patvirtinti, kad $p < 0,05$. Šis regresijos modelis statistiškai reikšmingas, nes yra bent vienas nepriklausomas kintamasis, kuris modelyje reikalingas.

3.27 lentelė. Modelio statistinio reikšmingumo įvertinimas (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu)

Modelis		Kvadratų suma	df	Kvadrato vidurkis	F	Sig.
1	Regresija	201.864	8	25.233	4.638	.000
	Liekana	418.938	77	5.441		
	Viso	620.802	85			

Taip pat daugialypės regresinės analizės duomenys leidžia sužinoti, kuris iš nepriklausomų kintamųjų, įtrauktų į modelį, prisidėjo prie priklausomo kintamojo prognozavimo. Modelio koeficientų lentelėje (žr. 3.28 lentelę) pateikiamos standartizuotos koreliacijos koeficientų reikšmės (Beta), kurių didžiausia 0,341 (kintamojo „Įsitraukimas į darbą“), reiškia, kad šis kintamasis paaiškina daugiausiai priklausomo kintamojo dispersijos, nei visi kiti kintamieji modelyje. „Su pačiu darbuotoju susiję veiksniai“ bei „Bendra profesinė patirtis“ atitinkamai paaiškina 0,271 ir 0,256 priklausomo kintamojo dispersijos. Kiekvieno iš kintamųjų vertės yra įvertintos stulpelyje Sig., kur pagal p reikšmes galima daryti išvadą, ar kintamieji yra statistiškai reikšmingi ir priimti sprendimą, ar įtraukti juos į lygtį. Kaip galima matyti lentelėje 3.28, tik trijų kintamųjų p (Sig.) $<0,05$, todėl tik tie kintamieji įtraukiami į lygtį.

3.28 lentelė. Modelio koeficientų lentelė (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatų apdorojimu SPSS programiniu paketu)

Modelis		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.	95 % Skirtumo pasitikėjimo intervalas		Kolinearumo statistika	
		B	Standartinė klaida	Beta			Apatinė riba	Viršutinė riba	Tolerancija	VIF
1	(Konstanta)	4.800	3.543		1.354	0.180	-2.256	11.855		
	Organizacijos ir atliekamo darbo veiksniai	0.037	0.067	0.074	0.561	0.577	-0.095	0.170	0.504	1.982
	Su pačiu darbuotoju susiję veiksniai	0.222	0.094	0.271	2.347	0.021	0.034	0.410	0.656	1.524
	Su amžiumi susiję veiksniai	-0.084	0.086	-0.104	-0.975	0.332	-0.255	0.087	0.768	1.303
	Įsitraukimas į darbą	0.121	0.042	0.341	2.838	0.006	0.036	0.205	0.606	1.651
	Lytis	-0.602	0.579	-0.102	-1.040	0.302	-1.755	0.551	0.915	1.093
	Darbo trukmė dabartinėje įmonėje	0.104	0.231	0.048	0.450	0.654	-0.355	0.563	0.767	1.304
	Bendra profesinė patirtis	1.047	0.422	0.256	2.479	0.015	0.206	1.888	0.822	1.216
	Išsilavinimas	0.187	0.481	0.039	0.390	0.698	-0.771	1.145	0.875	1.142

Lentelėje 3.28 pateiktos kolinearumo statistikos tolerancijos reikšmės rodo, kad multikolinearumo analizuojamu atveju nėra (kintamieji per stipriai koreliuoja ir modelyje pradeda vienas kitam kliudyti kai reikšmės artimos 0), nes visos tolerancijos reikšmės pakankamai didelės.

Daugialypės regresinės analizės metodu ištyrus kaip organizacijos ir atliekamo darbo veiksniai, su pačiu darbuotoju susiję veiksniai, su amžiumi susiję veiksniai, įsitraukimas į darbą, lytis, darbo trukmė dabartinėje įmonėje, bendra profesinė patirtis ir išsilavinimas daro įtaką vyresnio amžiaus darbuotojų pasiekimams darbe, galima užrašyti regresijos lygtį, geriausiai nusakančią priklausomo ir nepriklausomų kintamųjų ryšį. Analizuotų nepriklausomų kintamųjų atveju daugialypės tiesinės regresijos lygtis bus:

$$y \text{ (pasiekimai darbe)} = 4,8 + 0,222x_1 + 0,121x_2 + 1,047x_3;$$

čia 4,8 – *konstanta*, $b_1 = 0,222$, $b_2 = 0,121$, $b_3 = 1,047$ – koeficientai (daugialypis koreliacijos koeficientas), x_1 – *su pačiu darbuotoju susiję veiksniai*, x_2 – *įsitraukimas į darbą*, x_3 – *bendra profesinė patirtis*.

Nepriklausomi kintamieji (x_1, x_2, x_3). gali kisti. Tai reiškia, kad padidinus vienetu reikšmę x_1 , y reikšmė padidėtų 0,222 balo. Apibendrinant taip pat svarbu paminėti, kad didėjant teigiamam nepriklausomam kintamajam, regresijos koeficientas didėja ir, žinoma, didėja priklausomas kintamasis. Tačiau, kai didinamas neigiamas nepriklausomas kintamasis (šiuo atveju lygtyje tokių nėra), priklausomas kintamasis mažėja.

Taigi, daugialypės regresinės analizės metodu ištirta vidutinio stiprumo pasiekimų darbe priklausomybė nuo įsitraukimo į darbą leidžia patvirtinti sąsajas tarp šių kintamųjų analizuotų Lietuvos organizacijų atveju.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Dauguma išsivysčiusių šalių, taip pat ir besivystančios ekonomikos šalys susiduria su rimtais iššūkiais dėl gyventojų senėjimo. Išanalizavus įvairius tyrimus pastebėta, kad vyresnio amžiaus darbuotojų užimtumo lygis didėja visame pasaulyje ir ši tendencija, panašu, artimiausiu metu nesikeis. Todėl dirbančių vyresnio amžiaus žmonių kasmet bus vis daugiau. Siekdamas susidoroti su šiais iššūkiais organizacijos privalės ieškoti metodų, kaip įtraukti vyresnio amžiaus darbuotojus į savo veiklą ir pasiekti geriausius rezultatus, kadangi vyresnio amžiaus darbuotojai yra susiję su mažesniais darbo krūviais, mažesniu gebėjimu prisitaikyti prie pokyčių.

Apibendrinant šį darbą pateikiamos tokios išvados:

1. Asmens senėjimas suprantamas kaip sudėtingas kompleksinis procesas, apimantis biologinius, psichologinius, demografinius ir socialinius pokyčius, kurie kiekvienam individui reiškiasi individualiai ir subtiliai. Besikeičianti išvaizda, fizinės galimybės, psichologinis savęs suvokimas, pastebimas pakitęs aplinkinių požiūris, priskyrimas kitai amžiaus grupei ir kt. – bendri senėjimui priskiriami požymiai. Vyresnio amžiaus darbuotojas – tikslios amžiaus ribos neturinti sąvoka, kuri vieniems asocijuojasi su teigiamomis, o kitiems su neigiamomis vyresnio amžiaus asmens savybėmis.
2. Vyresnio amžiaus darbuotojų išlikimą ir prisitaikymą darbo rinkoje apsunkina stereotipai, gyvuojantys darbdavių, visuomenės ir pačių vyresnio amžiaus darbuotojų galvose. Su amžiumi besikeičiantys profesinės veiklos ypatumai dažnai lemia neigiamą darbdavių požiūrį į vyresnio amžiaus darbuotojus. Darbdaviai iš vyresnio amžiaus darbuotojų pasigenda energingumo, produktyvumo, tam tikrų įgūdžių ir pan. Būtent tokios yra problemos, su kuriomis vyresnio amžiaus darbuotojai susiduria darbo vietoje. Todėl darbdaviai turi koncentruotis į iškeltų problemų mažinimą ir/ar eliminavimą, o darbuotojas pats turi būti suinteresuotas išlikti organizacijoje, stengdamasis prisitaikyti prie senėjant atsirandančių pokyčių ir savęs nepasmerkdamas, ieškodamas galimybių tobulėti.
3. Darbuotojų įsitraukimas į darbą mokslinėje literatūroje apibūdinamas kaip žmogaus psichologinės identifikacijos su darbu būseną, poreikio pasitenkinti, išreikšti save, būti produktyviu, tobulėti rezultatas. Pasiekimai darbe arba kitaip darbo našumas apibūdinamas kaip trijų poveikį turinčių veiklų (užduoties atlikimo, prisitaikymo efektyvumo ir iniciatyvumo efektyvumo) ryšys.
4. Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą ir pasiekimus darbe lemiančiais veiksniais mokslinėje literatūroje įvardijami šie: atliekamo darbo charakteristikos (darbo prasmingumas, kontrolė, grįžtamasis ryšys ir kt.), su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos (organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimas, darbuotojo individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimas, atliekamo darbo suteikiamas

pasitenkinimas savimi pačiu ir kt.), su amžiumi susiję veiksniai (darbuotojo amžius, darbo patirtis konkrečioje įmonėje, bendras darbo stažas, užimamos pareigos).

5. Išanalizavus ekspertinio vertinimo rezultatus galima išskirti šiuos pagrindinius vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą ir pasiekimus lemiančius veiksniai: santykiai su bendradarbiais ir vadovais, darbo prasmingumas, išsilavinimas, individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimas, individualių poreikių ir organizacijos galimybės tuos poreikius patenkinti atitikimas, darbo našumas, iniciatyvumas. Gauti rezultatai leidžia tvirtinti, kad literatūroje išskiriami veiksniai iš tiesų reikšmingi nagrinėjamam objektui.
6. Atlikus ekspertinį vertinimą nustatyta, kad aukštojo mokslo specialistų, UAB „Vilniaus prekyba“ grupės įmonių vadovų bei personalo mokymus organizuojančių įmonių/asociacijų/ mokymų centrų atstovų vertinimai daugelio veiksnių atžvilgiu išsiskiria, tačiau nuomonių suderinamumas laikomas pakankamu. Žvelgiant į visų trijų ekspertų grupių vertinimus galima daryti prielaidą, kad kiekviena grupė veiksnius vertino iš savo atstovaujamos srities pusės. Aukštojo mokslo atstovai geriausiai įvertino teorinius, su žmogaus gerove, vidiniu pasauliu susijusius veiksniai, verslui atstovaujanti ekspertų grupė didžiausią reikšmę suteikė finansinei bei su pasiekimais susijusiai gerovei, kuri greičiausiai yra praktikoje taikoma šiose įmonėse, o personalo mokymus organizuojančių įmonių/asociacijų/ mokymų centrų atstovai palaikė su jų tiesiogine veikla (mokymu, kvalifikacijos kėlimu) susijusius veiksniai.
7. Šiame darbe iškeltų hipotezių tikrinimo rezultatai parodė, kad tyrime dalyvavusiose Lietuvos organizacijose egzistuoja reikšminga tiesinė priklausomybė tarp organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikų, su amžiumi susijusių veiksnių ir vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą. Taip pat egzistuoja tiesinė priklausomybė tarp organizacijos ir atliekamo darbo veiksnių, su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų ir vyresnio amžiaus darbuotojų pasiekimų darbe. Tai rodo, kad kuo geresnės organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos ir su amžiumi susiję veiksniai, tuo didesnis vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą. Taip pat, kuo geresnės organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos bei su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos, tuo didesni vyresnio amžiaus darbuotojų pasiekimai darbe. Hipotezės apie su pačiu darbuotoju susijusių charakteristikų ir įsitraukimo į darbą bei su amžiumi susijusių veiksnių ir pasiekimų darbe tiesinę priklausomybę atmestos, nes reikšmingos koreliacijos tarp šių veiksnių nepastebėtos.
8. Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų darbe sąsajos tirtose Lietuvos organizacijose patvirtintos atlikus daugialypę regresinę analizę ir radus vidutinio

stiprumo ryšį tarp šių kintamųjų. Analizuoto daugialypės regresijos modelio atveju įsitraukimas į darbą paaiškina daugiausiai pasiekimų darbe dispersijos, nei visi kiti kintamieji modelyje.

Remiantis išvadomis pateikiami tokie siūlymai:

1. Organizacijos turi būti kiek įmanoma atviresnės samdydamos ir stengdamosi išlaikyti vyresnio amžiaus darbuotojus, nes su amžiumi susiję skirtumai darbo veikloje nėra lemiami, o įsitraukimas į darbą senstant didėja, tokie darbuotojai itin pastovūs ir lojalūs.
2. Ieškant būdų, kaip vyresnio amžiaus darbuotojų potencialas galėtų būti optimaliai panaudojamas organizacijos tikslams pasiekti, žmoniškųjų išteklių vadovai turėtų susipažinti su esminiais skirtumais, atsirandančiais darbuotojui senstant, poreikiu pritaikyti darbo vietą, darbo charakteristikas, užduotis prie tam darbuotojo amžiui būdingų bruožų. Tik aktyvus stebėjimas ir pastangos padėtų vyresnius darbuotojus įtraukti į darbą ir pasiekti norimų rezultatų. Tai reiškia, kad vyresnio amžiaus darbuotojai dirbtų pagal jiems paskirtus vaidmenis, pritaikytus reikalavimus, lengviau prisitaikytų prie pokyčių ir patys juos inicijuotų su didesne sėkmės tikimybe, motyvacija bei įsitraukimu. Viso to pasiekti padėtų:
 - laisvesni darbo grafikai, nes taip jie galėtų užduočių atlikimą planuoti patys, pagal savo gebėjimus ir aktyviai juos vykdyti išvengdami streso;
 - vadovai turėtų labiau palaikyti ir paremti vyresnio amžiaus darbuotojus, atsižvelgti į jų poreikius, skatinti draugiškus santykius tarp skirtingo amžiaus darbuotojų, kas lemtų didesnę įsitraukimą sukuriant geresnius socialinius ryšius;
 - vyresnio amžiaus darbuotojams derėtų skirti pareigas, užduotis, labiau susijusias su ryšiais už organizacijos ribų, tai vyresnio amžiaus žmonės daro laimingesnius, nes jie mėgsta bendrauti, jiems sunku nuolat sėdėti darbo vietoje dėl fizinių priežasčių;
 - vyresnio amžiaus darbuotojų pasitikėjimui ir motyvacijai didinti, turėtų būti ne tik skatinamas diskriminacinio požiūrio išgyvendinimas organizacijos aplinkoje (galbūt sukuriant darbo etikos kodeksą), bet ir mokymai, perkvalifikavimo kursai, pvz.: kompiuterinio raštingumo, užsienio kalbos ir pan. Taip pat motyvaciją didinti padėtų kintanti darbo užmokesčio sistema (pagal išdirbtą laiką įmonėje), materialių premijų sistema, už nuopelnus organizacijai, papildomos apmokamos atostogos vyresnio amžiaus darbuotojams, siekiantiems aukštesnio išsilavinimo arba kvalifikacijos kėlimo;
 - žmoniškųjų išteklių vadovai kartu su įmonės vadovais turėtų sudaryti visų organizacijos darbuotojų karjeros planus, su kuriais darbuotojai susipažintų, pateiktų savo įžvalgas, kad planas būtų sudarytas pagal konkretaus asmens galimybes ir gebėjimus. Tokiu būdu vyresnio amžiaus darbuotojai būtų tikri, kad jų karjera vis dar tęsiasi, yra planuojama

valdžios lygmenyje, o plano rezultatų aptarimas suteiktų grįžtamąjį ryšį, užtikrintų atsaką apie darbo rezultatus buvimą, kuris vyresnio amžiaus darbuotojams labai svarbus;

- asmeniškai prasmingo darbo svarba organizacijoje vyresnio amžiaus darbuotojams galėtų būti patenkinama organizuojant savanoriškas veiklas, tokias kaip: pagalba kolegoms, gerumo akcijos (pagalba vaikams iš vaikų namų, senjorams, esantiems senelių namuose, beglobiams gyvūnams ar pan.), įmonės aplinkos gražinimo talkos, prisidedant prie akcijos „Darom“ ir t. t.
3. Atliktas tyrimas „Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsajos Lietuvos organizacijose“ turėjo imties ribotumą (N=86). Mažos imties rezultatai gali būti nereprezentatyvūs, mažoje imtyje gali būti neišreikšti arba skirtingai nei visoje populiacijoje išreikšti tiriami konstruktai. Dėl to gali būti sudėtinga rasti ieškomų sąsajų, o jų neradus, negalima vienareikšmiškai teigti, kad jų nėra. Taip pat, atsižvelgiant į tai, kad konkretūs situaciniai veiksniai gali turėti įtakos tiriamiems konstruktais (įsitraukimui į darbą ir pasiekimams darbe), galbūt būtų verta tirti konkrečias organizacijas arba konkrečių profesijų įmones, siekiant išryškinti tam tikras sąsajų tendencijas.
 4. Šio tyrimo metu Lietuvos organizacijose buvo apklausti tik finansų ir personalo skyrių darbuotojai, kurie dirba kompiuterizuotose darbo vietose ir sutiko dalyvauti tyrime. Tačiau svarbu būtų atlikti tyrimą, ta pačia tema, kuriame dalyvautų ir kitų padalinių darbuotojai. Tai būtų galima padaryti apklausą atliekant ne elektroniniu, bet tiesioginio bendravimo metu, t. y., apklausiant interviu metu arba dalijant popierines anketas. Taip siekiant kuo išsamesnės vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų Lietuvos organizacijose analizės svarbu tęsti socialinius tyrinėjimus apklausiant darbdavius, kurių pozicija neabejotinai svarbi formuojant organizacijos (ir visuomenės) požiūrį į vyresnio amžiaus darbuotojus bei išlaikant juos aktyviais darbo rinkoje kuo ilgesnį laiką.
 5. Atsižvelgiant į vyraujančius mokslinius tyrimus, pastebėta, kad didelė jų dalis yra vykdyta išsivysčiusių šalių kontekste. Todėl tolimesni moksliniai tyrimai turėtų sutelkti dėmesį į vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo klausimus kylančios rinkos ar besivystančiose šalyse. Be to, tikslinga toliau plėtoti tyrimus atskiruose verslo sektoriuose ir atsižvelgti į pastarųjų specifiką.

LITERATŪRA IR KITI ŠALTINIAI

1. 2014–2020 Europos Sąjungos fondų investicijos Lietuvoje. 2016. Darbdaviams – finansinės paskatos įdarbinti jaunimą ir vyresnio amžiaus žmones. [interaktyvus] [žiūrėta 2017 m. lapkričio 26 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.esinvesticijos.lt/lt/naujienos/darbdaviamsfinansines-paskatos-idarbinti-jaunima-ir-vyresnio-amziaus-zmones>.
2. Akhtar, R.; Humphreys, C.; Furnham, A. 2015. Exploring The Relationships Among Personality, Values, And Business Intelligence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67 (3): 258–276.
3. Artístico, D.; Cervone, D.; & Pezzuti, L. 2003. Perceived self-efficacy and everyday problem solving among young and older adults. *Psychology and Aging*, 18(1): 68–79.
4. Atalah, A. 2014. Comparison of Personality Traits among Estimators, Project Managers, and the Population. *Journal of Management in Engineering*, 30, (2): 173–179.
5. Bayona, J. A., Caballer, A., Peiro, J. M. 2015. The Work Design Questionnaire: Spanish version and validation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31: 187–200.
6. Bakker, A. B.; Albrecht, S. L.; & Leiter, M. P. 2011. Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1): 74–88.
7. Baležentis, A.; Žalimaitė, M. 2011. Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksmų analizėje: Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimas. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 3(27): 23–31.
8. Baltes, P. B.; Staudinger, U. M.; & Lindenberger, U. 1999. Lifespan psychology: theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50: 471–507.
9. Bamber, M. R. 2006. *CBT for Occupational Stress in Health Professionals*. London: Taylor, Francis Group.
10. Baranauskienė, J.; Maziliauskas, A. 2012. Socialinės naudos daugiakriterinis vertinimas vandentvarkos projektuose, (8): 21–27.
11. Berankienė, V. 2017. *Vyresnio amžiaus darbuotojų karjera*. Magistro baigiamasis darbas, KTU. [interaktyvus] [žiūrėta 2017 m. lapkričio 11 d.]. Prieiga per internetą: <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:19755776/>.
12. Blanchard-Fields, F. 2007. Everyday Problem Solving and Emotion An Adult Developmental Perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 16(1): 26–31.
13. Brazienė, R.; Mikutavičienė, I. 2015. Diskriminacijos dėl amžiaus raiška Lietuvos darbo rinkoje. *Filosofija. Socialologija*. 26 (2): 87–98.
14. Brazienė, R.; Mikutavičienė, I.; Dorelaitienė, A.; Žalkauskaitė, U.; Jurkevičienė, J. 2014. Vyresnio amžiaus žmonių (socialinės įtraukties) į(si)traukimo į darbo rinką galimybių tyrimo

- ataskaita. [interaktyvus] [žiūrėta 2017 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lygybe.lt/data/public/uploads/2016/02/vyresnio-amziaus-zmoniu-tyrimas-ataskaita.pdf>.
15. Brown, S. P. 1996. A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2): 235–255.
 16. Conen, W.; van Dalen, H.; Henkens, K. & Schippers, J. 2009. Activating Senior Potential in Ageing Europe: an Employers' Perspective. The Hague: European Commission.
 17. Daugintytė, R. 2009. *Subjektyvieji ir objektyvieji veiksniai, lemiantys vyresnio amžiaus darbuotojų prisitaikymą darbo rinkoje*. Magistro baigiamasis darbas, VDU. [interaktyvus] [žiūrėta 2017 m. lapkričio 11 d.]. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090605_140843-37523/DS.005.0.01.ETD.
 18. Department of Economic and Social Affairs Population Division. 2015. World Population Ageing 2015. [interaktyvus] [žiūrėta 2016 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2015_Report.pdf.
 19. Elloy, D. F.; Terpening, W. D. 1992. An Empirical Distinction Between Job Involvement and Work Involvement: Some Additional Evidence. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 24, (4): 465–478.
 20. Erickson, T. J. 2005. Testimony submitted before the U.S. Senate Committee on Health, Education Labor and Pensions “Strengthening the Federal Student Loan Program for Borrowers”. [interaktyvus] [žiūrėta 2016 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.help.senate.gov/imo/media/doc/Loonin1.pdf>.
 21. Europos migracijos tinklas. 2016. Migracija: 10 metų apžvalga. [interaktyvus] [žiūrėta 2016 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://123.emn.lt/lt/emigracija/top-10-emigracijos-valstybiu>.
 22. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra. 2017. Galutinė bendrosios analizės ataskaita „Saugesnis ir sveikesnis darbas bet kokiame amžiuje“. Suvestinė. [interaktyvus] [žiūrėta 2017 m. lapkričio 26 d.]. Prieiga per internetą: <https://osha.europa.eu/lt/tools-and-publications/publications/safer-and-healthier-work-any-age-final-overall-analysis-report/view>.
 23. Eurostat. 2016. Employment statistics. [interaktyvus] [žiūrėta 2017 m. birželio 13 d.]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics.
 24. Eurostat. 2017. Population by age group. [interaktyvus] [žiūrėta 2017 m. birželio 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tps00010>.

25. Farrow, A.; Reynolds, F. 2012. Health and safety of the older worker. [interaktyvus] [žiūrėta 2017 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1093/occmed/kqr148>.
26. Freund, A. M. 2006. Age-differential motivational consequences of optimization versus compensation focus in younger and older adults. *Psychology and Aging*, 21(2): 240–252.
27. Freund, A. M. 2008. Successful aging as management of resources: The role of selection, optimization, and compensation. *Research in Human Development*, 5(2): 94–106.
28. Fried, Y.; Ferris, G. R. 1987. The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2): 287–322.
29. Garlauskaitė, A.; Zabarauskaitė, R. 2015. Lietuvos gyventojų senėjimą lemiančių veiksnių analizė. *MOKSLAS – LIETUVOS ATEITIS*, 2015 7(2): 199–209.
30. Gaurylienė, A., Korsakienė, R. 2017. Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą. *Mokslas – Lietuvos ateitis. Verslas XXI amžiuje*, 9(2): 143–153.
31. Gillespie M. A.; Oswald F.L.; Schmitt N.; Kim B.H.; Ramsay L.J. 2003. The influence of personality traits on direct measures on P-O fit, 1–69.
32. Ginevičius, R.; Podvezko, V. 2005. Daugiakriterinio vertinimo rodiklių sistemos formavimas. *Verslas: teorija ir praktika* 6(4): 199–207.
33. Goštautaitė, B.; Bučiūnienė, I. 2015. The role of work characteristics in enhancing older employees' performance: evidence from a post-Soviet country. *The International Journal of Human Resource Management* 26(6): 757–782.
34. Goštautaitė, B.; Bučiūnienė, I. 2015. Work engagement during life-span: The role of interaction outside the organization and task significance. *Journal of Vocational Behavior* 89:109–119.
35. Grant, A. M. 2007. Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2): 393–417.
36. Hackman, J. R.; Oldham, G. R. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2): 250–279.
37. Harter, J. K.; Schmidt, F. L.; & Hayes, T. L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2): 268–279.
38. Hashim, J.; Wok, S. 2011. Competence as a Moderator of Older Workers' Trainability and Performance. Department of Business Administration, Economics & Management Sciences, International Islamic University Malaysia, 1–22.
39. Heckhausen, J. 2005. Competence and motivation in adulthood and old age. In A. J. Elliot & C. S. Dweck (Eds.). *Handbook of competence and motivation*, 240–256.
40. Heckhausen, J.; Shane, J. 2015. How Individuals Navigate Social Mobility: Changing Capacities and Opportunities in Careers Across Adulthood. In L. M. Finkelstein, D. M.

- Truxillo, F. Fraccaroli & R. Kanfer (Eds.), *Managing an Aging Workforce: A Use Inspired Approach*: Society for Industrial and Organizational Psychology, 313–320.
41. Humphrey, S. E.; Nahrgang, J. D.; Morgeson, F. P. 2007. Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5): 1332–1356.
 42. Yaniv E.; Farkas F. 2005. The Impact of Person-Organization Fit on the Corporate Brand Perception of Employees and Customers. *Journal of Change Management*, 5(4): 447–461.
 43. Igbaria, M.; Parasuraman, S.; Badawy, M. K. 1994. Work Experiences, Job Involvement, and Quality of Work Life Among Information Systems Personnel. *IS Job Involvement*, 2: 175–201.
 44. Jankūnaitė, D.; Naujanienė, R. 2012. Sėkmingos senatvės prielaidos: senyvo amžiaus asmenų perspektyva. [interaktyvus] [žiūrėta 2017 lapkričio 12 d.]. Prieiga per internetą: https://eltalpykla.vdu.lt/bitstream/handle/1/30882/ISSN2029-0470_2012_N_10_2.PG_209_232.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
 45. Januškevičius, R. 2000. Statistikos įvadas. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 159. ISBN 9986-869-57-9.
 46. Jeste, D. V.; Ardelt, M.; Blazer, D.; Kraemer, H. C.; Vaillant, G.; Meeks, T. W. 2010. Expert consensus on characteristics of wisdom: A Delphi method study. *The Gerontologist*, 50(5): 668–680.
 47. Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692–724.
 48. Kanfer, R.; Ackerman, P. L. 2004. Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3): 440–458.
 49. Kanungo R. N. 1979. The concepts of alienation and involvement revised. *Psychological Bulletin*, 86: 119–238.
 50. Kendall, M. G. 1970. Rank correlation methods / [by] Maurice G. Kendall. 4th edition, London: Griffin. ISBN 0852641990.
 51. Kooij, D.; de Lange, A.; Jansen, P.; Dijkers, J. 2007. Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4): 364–394.
 52. Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., De Vet, H. 2013. Improving The Individual Work Performance Questionnaire using Rasch Analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2): 124–149.
 53. Korsakienė, R.; Stankevičienė, A.; Šimelytė, A.; Talačkienė M. 2015. Factors driving turnover and retention of information technology professionals. *Journal of business economics and management*, 16(1): 1–17.

54. Kroll, M. 2003. The Challenge of the Age and Competency Structure in Industry for Innovations and Human Resource Policy. *Journal of European Industrial Training*, 7: 355–371.
55. Kumpikaitė, V.; Rupšienė, K. 2008. Darbuotojų išipareigojimų didinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba*, 13: 374–380.
56. Kunze, F.; Boehm, S.; Bruch, H. 2013. Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8): 741–760.
57. Lengvinienė, S.; Rutkienė, A. 2016. Darbdavių požiūris į mokymosi reikšmę vyresnio amžiaus asmenims išlikti darbo rinkoje. *Andragogika*, 1(7): 33–48.
58. Lodahl, T. M., Kejner, M. 1965. The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49: 24–33.
59. May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M. 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77: 11–37.
60. Markos, S.; Sridevi, M. S. 2010 Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business & Management*, 12: 89–96.
61. Matuliauskaitė, A.; Bartkienė, L.; Rutė, J. 2011. Penki didieji asmenybės faktoriai ir jų taikymo kryptys. *Verslas XXI amžiuje*, 3(4): 43–48.
62. McEvoy, G. M.; Cascio, W. F. 1989. Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 74(1): 11–17.
63. Morgeson, F. P.; Campion, M. A. 2003. Work design. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12: 423–452.
64. Morgeson, F. P.; Humphrey, S. E. 2006. The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6): 1321–1339.
65. Murphy, K. R. 1989. Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time? *Human Performance*, 2(3): 183–200.
66. National Healthy worksite. 2012. Older Employees in the Workplace. [interaktyvus] [žiūrėta 2017 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/tools-resources/pdfs/issue-brief-no-1-older-employees-in-workplace-07122012.pdf>.
67. Neal, A.; Yeo, G.; Koy, A.; Xiao, T. 2012. Predicting the form and direction of work role performance from the Big 5 model of personality traits. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2): 175–192.

68. Ng, T. W. H.; Feldman, D. C. 2008. The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2): 392–423.
69. Nijhof, W. J., de Jong, M. J., Beukhof, G. 1998. Employee commitment in changing organizations: an exploration. *Journal of European Industrial Training*, 22(6): 243–248.
70. Okunevičiūtė Neverauskienė L.; Moskvina J. 2008. Vyresnio amžiaus asmenų dalyvavimo darbo rinkoje galimybių vertinimas. *Socialinis darbas*, 7(1): 26–35.
71. Oldham, G. R.; Hackman, J. R. 2010. Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3): 463–479.
72. Ologbo, C. A.; Saudah, S. 2012. Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Social and Behavioral Sciences*, 40: 498–508.
73. Ostroff, Ch.; Shin, Y.; Kinicki, A. J. 2005. Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 691–623.
74. Pakalniškienė, V. 2012. Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Vilniaus universitetas. ISBN 978-609-459-096-2.
75. Paullay, I. M.; Alliger, G. M.; Stone-Romero, E. F. 1994. Construct Validation of Two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79(2): 224–228.
76. Petrou, P.; Demerouti, E.; Peeters, M.C.W.; Schaufeli, W.B.; Hetland, J. 2012. Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33: 1120–1141.
77. Prakapavičiūtė, J.; Korsakienė, R. 2016. The investigation of human capital and investments into human capital: Lithuania in the context of the EU. Entrepreneurship and sustainability issues. Vilnius: Entrepreneurship and Sustainability Center, 3(4): 350–367.
78. Pukėnas, K. 2009. Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Lietuvos kūno kultūros akademija. Kaunas. ISBN 9955–622–18–0.
79. Pupienienė, I. 2013. *Vyresnio amžiaus darbuotojų įdarbinimas ir išlaikymas organizacijose Lietuvoje. Paskatos ir kliūtys*. Magistro baigiamasis darbas, ISM. [interaktyvus] [žiūrėta 2017 m. lapkričio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://gs.elaba.lt/object/elaba:20033800/>.
80. Raščiuvienė, J. 2009. *Vyresnio amžiaus bedarbių integracijos į darbo rinką problemos*. Magistro baigiamasis darbas VDU.
81. Rhodes, S. R. 1983. Age-Related Differences in Work Attitudes and Behavior: A Review and Conceptual Analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2): 328–367.

82. Roberts, B. W.; Walton, K. E.; Viechtbauer, W. 2006. Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: A meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 132(1): 1–25.
83. Saks A. M.; Rotman J. L. 2006 Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600–619.
84. Schaufeli, W. B.; Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3): 293–315.
85. Sėrikovienė, S. 2013. Mokomųjų objektų daugkartinio panaudojamumo kokybės vertinimo metodų taikymo tyrimas. [interaktyvus] [žiūrėta 2017 m. birželio 13 d.]. Prieiga per internetą: < http://old.mii.lt/files/mii_dis_2013_serikoviene.pdf>.
86. Shuck, B.; Wollard, K. 2010. Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1): 89–110.
87. Slavinskaitė, N. 2012. Kompleksinis pieno pramonės įmonių pagrindinės veiklos efektyvumo vertinimas. [interaktyvus] [žiūrėta 2017 m. birželio 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367187694816/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>.
88. Sloane-Seale, A.; Kops, B. 2013. An Aging Workforce: A Manitoba Perspective. [interaktyvus] [žiūrėta 2017 m. lapkričio 18 d.]. Prieiga per internetą: < <https://journals.library.ualberta.ca/cjuce-rcepu/index.php/cjuce-rcepu/article/viewFile/20721/15816>>.
89. Sonnentag, S.; Frese, M. 2002. Performance concepts and performance theory: A handbook in the psychology of management in organizations. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual performance*, 3–25.
90. Sturman, M. C. 2003. Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. *Journal of Management*, 29(5): 609–640.
91. Templer, K. J. 2012. Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: The Importance of Agreeableness in a Tight and Collectivistic Asian Society. *Applied Psychology: an International Review*, 61(1): 114–129.
92. Valstybės žinios. 2013. Darbuotojų įsitraukimas turi tiesioginį ryšį su verslo rezultatais. [interaktyvus] [žiūrėta 2016 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/archive/article/2013/6/28/darbuotoju-isitraukimas-turi-tiesiogini-rysi-su-verslo-rezultatais>.

93. Valstybinė darbo inspekcija. 2017. Įvyko konferencija „Saugios darbo vietos visoms amžiaus grupėms“. [interaktyvus] [žiūrėta 2017 m. lapkričio 26 d.]. Prieiga per internetą: http://www.vdi.lt/Forms/Tekstas1.aspx?Tekstai_ID=1449>.
94. Verslo Žinios. 2017. Didžiausios Lietuvos bendrovės pagal 2016 m. pajamas. [interaktyvus] [žiūrėta 2017 m. liepos 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.vz.lt/verslo-aplinka/top1000-2017>.
95. Vogel, R. M., Feldman, D. C. 2009. Integrating the levels of person-environment fit. The roles vocational fit in group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75: 68–81.
96. Waldman, D. A.; Avolio, B. J. 1986. A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(1): 33–38.
97. World Health Organization. 2016. Discrimination and negative attitudes about ageing are bad for your health. [interaktyvus] [žiūrėta 2017 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2016/discrimination-ageing-youth/en/>.
98. Zacher, H.; Heusner, S.; Schmitz, M.; Zwierzanska, M. M.; Frese, M. 2010. Focus on opportunities as a mediator of the relationships between age, job complexity, and work performance. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3): 374–386.
99. Zaidi, N. R., Wajid, R. A., Zaidi, F. B., Zaidi, G. B., Zaidi, M. T. 2013. The big five personality traits and their relationship with work engagement among public sector university teachers of Lahore. *African Journal of Business Management*, 7(15): 1344–1353.
100. Žmogaus teisių stebėjimo institutas. 2016. Savo teises imasi ginti mažiau nei vienas iš dešimties. [interaktyvus] [žiūrėta 2016 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://hrmi.lt/savo-teises-imasi-ginti-maziau-nei-vienas-is-desimties/?hilite=diskriminuojamos>.

PRIEDAI

A PRIEDAS. Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsąjų Lietuvos organizacijose tyrimas (šaltinis: sudaryta autorės)

Gerbiamas respondente, šia anonimine apklausa siekiama nustatyti tam tikrų veiksmų poveikį vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsąjoms Lietuvos organizacijose. Ši apklausa skirta didžiausių Lietuvos įmonių personalo bei finansų skyrių vadovams ar specialistams, kadangi jų kontaktai dažniausiai viešai prieinami. Taip pat daroma prielaida, kad būtent šiuose skyriuose dirba daugiausiai vyresnio amžiaus darbuotojų, jie atstovauja įmonės interesus darbuotojų atrankos ir išlaikymo klausimais, žino įmonėje vyraujančią požiūrį į darbuotojų amžių bei galimybes.

Jūsų pateikti atsakymai bus naudojami magistro baigiamajame darbe tema: "Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pasiekimų sąsąjos Lietuvos organizacijose". Tyrimą atlieka Vilniaus Gedimino technikos universiteto Verslo vadybos fakulteto magistrantūros studijų Organizacijų vadybos programos studentė Agnė Gaurylienė. Jeigu pageidautumėte gauti apibendrintą tyrimo informaciją, parašykite apie tai el. paštu: agne.gauryliene@stud.vgtu.lt. Iš anksto dėkoju!

1. Jūsų amžius? (Jeigu Jums mažiau nei 40 m., galite nebetęsti anketos pildymo)

2. Pažymėkite su kuriais teiginiais sutinkate. Jūsų, kaip vyresnio amžiaus darbuotojo, įsitraukimą į darbą bei pasiekimus lemia šie organizacijos ir atliekamo darbo veiksniai:

Kiekvienoje eilutėje pažymėkite tik vieną ovalą.

	1 – visiškai nesutinku	2 – nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku
Darbo užmokestis	☐	☐	☐	☐	☐
Karjeros perspektyvos	☐	☐	☐	☐	☐
Kvalifikacijos kėlimo ir tolimesnio mokymosi galimybės	☐	☐	☐	☐	☐
Asmeniškai prasmingas darbas	☐	☐	☐	☐	☐
Galimybė jaustis ir būti savimi darbe	☐	☐	☐	☐	☐
Galimybė savarankiškai planuoti savo darbus	☐	☐	☐	☐	☐
Galimybė savarankiškai priimti sprendimus	☐	☐	☐	☐	☐
Darbas, suteikiantis didelę užduočių įvairovę	☐	☐	☐	☐	☐
Darbas, reikalaujantis daug laiko bendravimui su žmonėmis už organizacijos ribų	☐	☐	☐	☐	☐
Kolegų ir vadovų atsakas apie asmens darbo rezultatus	☐	☐	☐	☐	☐

3. Pažymėkite su kuriais teiginiais sutinkate. Jūsų, kaip vyresnio amžiaus darbuotojo, įsitraukimą į darbą bei pasiekimus lemia šie su Jumis pačiu susiję veiksniai:

Kiekvienoje eilutėje pažymėkite tik vieną ovalą.

	1 – visiškai nesutinku	2 – nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku
Organizacijos ir darbuotojo (mano) vertybių atitikimas	☐	☐	☐	☐	☐

Darbuotojo (mano) individualių poreikių ir organizacijos galimybės tuos poreikius patenkinti atitikimas	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojo (mano) individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimas	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojo (mano) lytis	☐	☐	☐	☐	☐
Išsilavinimo laipsnis	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojo (mano) galimybė patenkinti fizinius reikalavimus	☐	☐	☐	☐	☐
Atliekamo darbo suteikiamas pasitenkinimas savimi pačiu (savo asmenybe)	☐	☐	☐	☐	☐

4. Pažymėkite su kuriais teiginiais sutinkate. Jūsų, kaip vyresnio amžiaus darbuotojo, įsitraukimą į darbą bei pasiekimus lemia šie su Jūsų amžiumi susiję veiksniai:

Kiekvienoje eilutėje pažymėkite tik vieną ovalą.

	1 – visiškai nesutinku	2 – nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku
Darbuotojo (mano) amžius	☐	☐	☐	☐	☐
Bendras darbo stažas	☐	☐	☐	☐	☐
Darbo patirtis konkrečioje įmonėje	☐	☐	☐	☐	☐
Užimamos pareigos	☐	☐	☐	☐	☐

5. Įvertinkite kiekvieną teiginį pasirinkdami Jums labiausiai tinkantį variantą. Pateikti teiginiai apibūdina Jūsų, kaip vyresnio amžiaus darbuotojo, savijautą darbe, kai esate įsitraukęs į darbą.

Kiekvienoje eilutėje pažymėkite tik vieną ovalą.

	0 – niekada	1 – beveik niekada	2 – retai	3 – kartais	4 – dažnai	5 – labai dažnai	6 – visada
Darbe jaučiuosi trykštantis energija	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Manau, kad mano atliekamas darbas turi prasmę ir tikslą	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Darbe jaučiuosi stiprus ir energingas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Darbe esu entuziastingas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mano darbas mane įkvepia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Didžiuojuosi darbu, kurį atlieku	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aš galiu dirbti be pertraukų ilgą laiką	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mano atliekamas darbas teikia man iššūkių	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Darbe esu protiškai atsparus	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Darbe viską išveriu, net kai reikalai klostosi prastai	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Pažymėkite su kuriais teiginiais sutinkate. Jūsų, kaip vyresnio amžiaus darbuotojo, pasiekimus darbe rodo šie veiksniai: „Per paskutinius 3 mėnesius...“

Kiekvienoje eilutėje pažymėkite tik vieną ovalą.

	1 – visiškai nesutinku	2 – nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku
Susitvarkiau su darbais taip, kad jie visi buvo atlikti laiku	☐	☐	☐	☐	☐
Gera žinojau kokius rezultatus privalau pasiekti	☐	☐	☐	☐	☐
Gebėjau atskirti pagrindinius ir šalutinius klausimus savo darbe	☐	☐	☐	☐	☐
Gebėjau teisingai susidėlioti prioritetus	☐	☐	☐	☐	☐
Gebėjau gerai atlikti darbus su minimaliomis laiko ir gebėjimų sąnaudomis	☐	☐	☐	☐	☐

7. Jūsų lytis?

Pažymėkite viską, kas tinka.

☐ Moteris

☐ Vyras

8. Įmonės, kurioje dirbate, pavadinimas?

9. Kiek metų dirbate šioje įmonėje?

Pažymėkite tik vieną ovalą.

☐ < 1 m.

☐ 1 – 5 m.

☐ 6 – 10 m.

☐ 11 – 20 m.

☐ > 20 m.

10. Kokia bendra Jūsų darbo patirtis metais?

Pažymėkite tik vieną ovalą.

☐ < 1 m.

☐ 1 – 5 m.

☐ 6 – 10 m.

☐ 11 – 20 m.

☐ > 20 m.

11. Jūsų išsilavinimas?

Pažymėkite tik vieną ovalą.

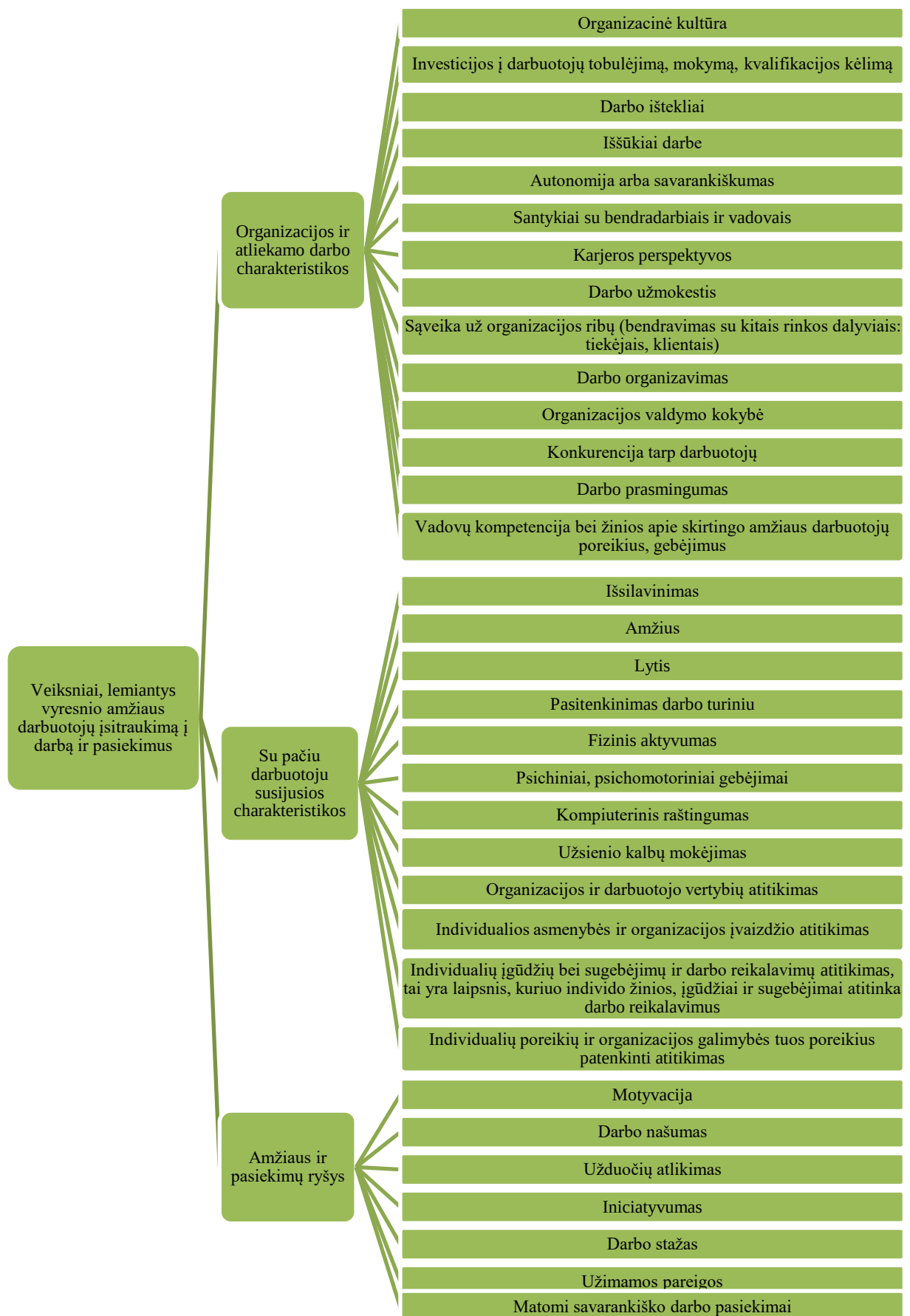
☐ Profesinis

☐ Aukštesnysis

☐ Aukštasis neuniversitetinis

☐ Aukštasis universitetinis

B PRIEDAS. Tiriama reiškinių hierarchinė veiksmų sistema (šaltinis: sudaryta autorės)



C PRIEDAS. Aukštojo mokslo atstovų (ekspertų) veiksnų, lemiančių vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą ir pasiekimus darbe, vertinimas balais (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis ekspertų atsakymais.)

Nagrinėjama s reiškinys	Veiksnių grupė	Veiksnyss	Ekspertai				
			1	2	3	4	5
Veiksniai, lemiantys vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą ir pasiekimus darbe	Organiza- cijos ir atliekam o darbo charakter istikos	Organizacinė kultūra	7	5	5	10	8
		Investicijos į darbuotojų tobulėjimą, mokymą, kvalifikacijos kėlimą	1	10	7	5	2
		Darbo ištekliai	7	5	5	10	8
		Iššūkiai darbe	2	1	5	4	5
		Autonomija arba savarankiškumas	12	8	10	7	15
		Santykiai su bendradarbiais ir vadovais	20	10	15	10	20
		Karjeros perspektyvos	1	1	5	2	1
		Darbo užmokestis	7	5	5	4	5
		Sąveika už organizacijos ribų (bendravimas su kitais rinkos dalyviais: tiekėjais, klientais)	10	15	8	12	10
		Darbo organizavimas	1	8	2	5	1
		Organizacijos valdymo kokybė	7	5	6	5	5
		Konkurencija tarp darbuotojų	5	7	5	9	5
		Darbo prasmingumas	15	10	10	12	10
		Vadovų kompetencija bei žinios apie skirtingo amžiaus darbuotojų poreikius, gebėjimus	5	10	12	5	5
		VISO	100	100	100	100	100
	Su pačiu darbuotoj u susijusios charakter istikos	Išsilavinimas	10	15	10	20	10
		Amžius	0	5	1	7	2
		Lytis	15	5	10	15	8
		Pasitenkinimas darbo turiniu	10	10	5	8	12
		Fizinis aktyvumas	0	2	5	3	1
		Psichiniai, psichomotoriniai gebėjimai	0	2	5	2	2
		Kompiuterinis raštingumas	0	5	5	3	3
		Užsienio kalbų mokėjimas	0	5	5	2	3
		Organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimas	15	10	12	15	15
		Individualios asmenybės ir organizacijos įvaizdžio atitikimas	10	15	12	5	10
		Individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimas, tai yra laipsnis, kuriuo individo žinios, įgūdžiai ir sugebėjimai atitinka darbo reikalavimus	25	15	15	10	20
		Individualių poreikių ir organizacijos galimybės tuos poreikius patenkinti atitikimas	15	11	15	10	14
		VISO	100	100	100	100	100
	Amžiaus ir pasiekim ų ryšys	Motyvacija	10	15	20	10	12
		Darbo našumas	25	20	15	20	20
		Užduočių atlikimas	15	10	15	20	18
		Iniciatyvumas	15	20	15	15	18
		Darbo stažas	15	15	10	10	12
		Užimamos pareigos	15	10	20	15	12
		Matomi savarankiško darbo pasiekimai	5	10	5	10	8
		VISO	100	100	100	100	100

D PRIEDAS. UAB „Vilniaus prekyba“ grupės įmonių vadovų (ekspertų) veiksmų, lemiančių vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą ir pasiekimus darbe, vertinimas balais (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis ekspertų atsakymais.)

Nagrinėjamas reiškinys	Veiksmų grupė	Veiksny	Ekspertų vertinimas balais				
			1	2	3	4	5
Veiksniai, lemiantys vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą	Organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos	Organizacinė kultūra	5	6	3	6	5
		Investicijos į darbuotojų tobulėjimą, mokymą, kvalifikacijos kėlimą	8	8	8	7	6
		Darbo ištekliai	5	6	8	8	5
		Iššūkiai darbe	6	4	5	6	5
		Autonomija arba savarankiškumas	5	6	5	5	5
		Santykiai su bendradarbiais ir vadovais	8	7	10	5	10
		Karjeros perspektyvos	12	10	10	8	5
		Darbo užmokestis	15	10	15	10	15
		Sąveika už organizacijos ribų (bendravimas su kitais rinkos dalyviais: tiekėjais, klientais)	5	8	5	7	10
		Darbo organizavimas	7	5	6	8	5
		Organizacijos valdymo kokybė	5	8	4	5	8
		Konkurencija tarp darbuotojų	5	7	5	5	5
		Darbo prasmingumas	6	10	8	10	7
		Vadovų kompetencija bei žinios apie skirtingo amžiaus darbuotojų poreikius, gebėjimus	8	5	8	10	9
		VISO	100	100	100	100	100
	Su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos	Išsilavinimas	15	15	10	10	12
		Amžius	10	12	5	8	10
		Lytis	5	5	10	3	2
		Pasitenkinimas darbo turiniu	5	3	5	8	3
		Fizinis aktyvumas	5	5	10	3	5
		Psichiniai, psichomotoriniai gebėjimai	5	5	10	2	3
		Kompiuterinis raštingumas	10	6	15	3	5
		Užsienio kalbų mokėjimas	10	6	10	3	5
		Organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimas	5	8	10	15	10
		Individualios asmenybės ir organizacijos įvaizdžio atitikimas	10	5	5	15	10
		Individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimas, tai yra laipsnis, kuriuo individo žinios, įgūdžiai ir sugebėjimai atitinka darbo reikalavimus	10	15	5	15	15
		Individualių poreikių ir organizacijos galimybių tuos poreikius patenkinti atitikimas	10	15	5	15	20
		VISO	100	100	100	100	100
	Amžiaus ir pasiekimų ryšys	Motyvacija	20	18	20	15	15
		Darbo našumas	15	13	15	15	20
		Užduočių atlikimas	10	15	15	15	10
		Iniciatyvumas	20	18	15	20	20
		Darbo stažas	10	14	15	10	10
		Užimamos pareigos	15	10	10	15	10
		Matomi savarankiško darbo pasiekimai	10	12	10	10	15
		VISO	100	100	100	100	100

E PRIEDAS. Personalo mokymus organizuojančių įmonių/asociacijų/mokymų centrų atstovų (ekspertų) veiksmų, lemiančių vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą ir pasiekimus darbe, vertinimas balais (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis ekspertų atsakymais.)

Nagrinėjamas reiškinys	Veiksmų grupė	Veiksny	Ekspertų vertinimas balais				
			1	2	3	4	5
Veiksniai, lemiantys vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą	Organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos	Organizacinė kultūra	5	5	5	3	1
		Investicijos į darbuotojų tobulėjimą, mokymą, kvalifikacijos kėlimą	10	14	10	15	10
		Darbo ištekliai	8	5	15	10	12
		Iššūkiai darbe	2	5	5	7	2
		Autonomija arba savarankiškumas	5	10	5	5	8
		Santykiai su bendradarbiais ir vadovais	7	10	8	12	15
		Karjeros perspektyvos	6	4	2	1	2
		Darbo užmokestis	10	5	2	3	5
		Sąveika už organizacijos ribų (bendravimas su kitais rinkos dalyviais: tiekėjais, klientais)	7	10	10	8	6
		Darbo organizavimas	5	4	5	5	7
		Organizacijos valdymo kokybė	5	6	10	7	8
		Konkurencija tarp darbuotojų	5	3	10	4	6
		Darbo prasmingumas	5	6	8	5	8
		Vadovų kompetencija bei žinios apie skirtingo amžiaus darbuotojų poreikius, gebėjimus	20	13	5	15	10
		VISO	100	100	100	100	100
	Su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos	Išsilavinimas	5	8	12	6	10
		Amžius	5	5	7	2	6
		Lytis	10	4	5	8	2
		Pasitenkinimas darbo turiniu	8	5	6	5	5
		Fizinis aktyvumas	5	4	10	6	5
		Psichiniai, psichomotoriniai gebėjimai	10	6	10	6	9
		Kompiuterinis raštingumas	11	12	5	10	10
		Užsienio kalbų mokėjimas	15	10	10	15	15
		Organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimas	5	4	8	2	6
		Individualios asmenybės ir organizacijos įvaizdžio atitikimas	8	15	12	10	10
		Individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimas, tai yra laipsnis, kuriuo individo žinios, įgūdžiai ir sugebėjimai atitinka darbo reikalavimus	8	15	10	15	10
		Individualių poreikių ir organizacijos galimybių tuos poreikius patenkinti atitikimas	10	12	5	15	12
		VISO	100	100	100	100	100
	Amžiaus ir pasiekimų ryšys	Motyvacija	18	23	20	15	20
		Darbo našumas	20	15	15	15	20
		Užduočių atlikimas	10	15	10	15	10
		Iniciatyvumas	17	15	15	20	10
		Darbo stažas	15	10	15	10	15
		Užimamos pareigos	10	10	15	10	15
		Matomi savarankiško darbo pasiekimai	10	12	10	15	10
		VISO	100	100	100	100	100

F PRIEDAS. Visų ekspertų grupių apibendrinti veiksmų, lemiančių vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą ir pasiekimus darbe, reikšmingumo vertinimai (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis ekspertų atsakymais.)

Nagrinėjamas reiškinys	Veiksmų grupė	Veiksmas	Bendri 3 ekspertų grupių vertinimai					
			Aukštojo mokslo		VP grupės		Konsultantų	
			Iš viso	Svoris	Iš viso	Svoris	Iš viso	Svoris
Veiksniai, lemiantys vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą	Organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos	Organizacinė kultūra	35	7	25	5	19	3,8
		Investicijos į darbuotojų tobulėjimą, mokymą, kvalifikacijos kėlimą	25	5	37	7,4	59	11,8
		Darbo ištekliai	35	7	32	6,4	50	10
		Iššūkiai darbe	17	3,4	26	5,2	21	4,2
		Autonomija arba savarankiškumas	52	10,4	26	5,2	33	6,6
		Santykiai su bendradarbiais ir vadovais	75	15	40	8	52	10,4
		Karjeros perspektyvos	10	2	45	9	15	3
		Darbo užmokestis	26	5,2	65	13	25	5
		Sąveika už organizacijos ribų (bendravimas su kitais rinkos dalyviais: tiekėjais, klientais)	55	11	35	7	41	8,2
		Darbo organizavimas	17	3,4	31	6,2	26	5,2
		Organizacijos valdymo kokybė	28	5,6	30	6	36	7,2
		Konkurencija tarp darbuotojų	31	6,2	27	5,4	28	5,6
		Darbo prasmingumas	57	11,4	41	8,2	32	6,4
		Vadovų kompetencija bei žinios apie skirtingo amžiaus darbuotojų poreikius, gebėjimus	37	7,4	40	8	63	12,6
		VISO	500	100	500	100	500	100
	Su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos	Išsilavinimas	65	13	62	12,4	41	8,2
		Amžius	15	3	45	9	25	5
		Lytis	53	10,6	25	5	29	5,8
		Pasitenkinimas darbo turiniu	45	9	24	4,8	29	5,8
		Fizinis aktyvumas	11	2,2	28	5,6	30	6
		Psichiniai, psichomotoriniai gebėjimai	11	2,2	25	5	41	8,2
		Kompiuterinis raštingumas	16	3,2	39	7,8	48	9,6
		Užsienio kalbų mokėjimas	15	3	34	6,8	65	13
		Organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimas	67	13,4	48	9,6	25	5
		Individualios asmenybės ir organizacijos įvaizdžio atitikimas	52	10,4	45	9	55	11
		Individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimas, tai yra laipsnis, kuriuo individo žinios, įgūdžiai ir sugebėjimai atitinka darbo reikalavimus	85	17	60	12	58	11,6
		Individualių poreikių ir organizacijos galimybės tuos poreikius patenkinti atitikimas	65	13	65	13	54	10,8
		VISO	500	100	500	100	500	100
	Amžiaus ir pasiekimų ryšys	Motyvacija	67	13,4	88	17,6	96	19,2
		Darbo našumas	100	20	78	15,6	85	17
		Užduočių atlikimas	78	15,6	65	13	60	12
		Iniciatyvumas	83	16,6	93	18,6	77	15,4
		Darbo stažas	62	12,4	59	11,8	65	13
		Užimamos pareigos	72	14,4	60	12	60	12
		Matomi savarankiško darbo pasiekimai	38	7,6	57	11,4	57	11,4
		VISO	500	100	500	100	500	100

G PRIEDAS. Aukštojo mokslo atstovų (ekspertų) vertinimų rangavimas (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis ekspertų atsakymais.)

Nagrinėjamas reiškinys	Veiksnių grupė	Veiksny	Ekspertai					Suranguotų vertinimų suma e
			1	2	3	4	5	
Veiksniai, lemiantys vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą	Organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos	Organizacinė kultūra	6,5	10,5	10,5	4	5,5	37
		Investicijos į darbuotojų tobulėjimą, mokymą, kvalifikacijos kėlimą	13	3,5	6	9,5	12	44
		Darbo ištekliai	6,5	10,5	10,5	4	5,5	37
		Iššūkiai darbe	11	13,5	10,5	12,5	9	56,5
		Autonomija arba savarankiškumas	3	6,5	3,5	7	2	22
		Santykiai su bendradarbiais ir vadovais	1	3,5	1	4	1	10,5
		Karjeros perspektyvos	13	13,5	10,5	14	13,5	64,5
		Darbo užmokestis	6,5	10,5	10,5	12,5	9	49
		Sąveika už organizacijos ribų (bendravimas su kitais rinkos dalyviais: tiekėjais, klientais)	4	1	5	1,5	3,5	15
		Darbo organizavimas	13	6,5	14	9,5	13,5	56,5
		Organizacijos valdymo kokybė	6,5	10,5	7	9,5	9	42,5
		Konkurencija tarp darbuotojų	8	8	10,5	6	9	41,5
		Darbo prasmingumas	2	3,5	3,5	1,5	3,5	14
		Vadovų kompetencija bei žinios apie skirtingo amžiaus darbuotojų poreikius, gebėjimus	8	3,5	2	9,5	9	32
		VISO						
	Su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos	Išsilavinimas	6	2	5,5	1	5,5	20
		Amžius	10	8,5	12	7	10,5	48
		Lytis	3	8,5	5,5	2,5	7	26,5
		Pasitenkinimas darbo turiniu	6	5,5	9	6	4	30,5
		Fizinis aktyvumas	10	11,5	9	9,5	12	52
		Psichiniai, psichomotoriniai gebėjimai	10	11,5	9	11,5	10,5	52,5
		Kompiuterinis raštingumas	10	8,5	9	9,5	8,5	45,5
		Užsienio kalbų mokėjimas	10	8,5	9	11,5	8,5	47,5
		Organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimas	3	5,5	3,5	2,5	2	16,5
		Individualios asmenybės ir organizacijos įvaizdžio atitikimas	6	2	3,5	8	5,5	25
		Individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimas, tai yra laipsnis, kuriuo individo žinios, įgūdžiai ir sugebėjimai atitinka darbo reikalavimus	1	2	1,5	4,5	1	10
		Individualių poreikių ir organizacijos galimybės tuos poreikius patenkinti atitikimas	3	4	1,5	4,5	3	16
		VISO						
	Amžiaus ir pasiekimų ryšys	Motyvacija	6	3,5	1,5	6	5	22
		Darbo našumas	1	1,5	4	1,5	1	9
		Užduočių atlikimas	3,5	6	4	1,5	2,5	17,5
		Iniciatyvumas	3,5	1,5	4	3,5	2,5	15
		Darbo stažas	3,5	3,5	6	6	5	24
		Užimamos pareigos	3,5	6	1,5	3,5	5	19,5
		Matomi savarankiško darbo pasiekimai	7	6	7	6	7	33
		VISO						

H PRIEDAS. UAB „Vilniaus prekyba“ grupės įmonių vadovų (ekspertų) vertinimų rangavimas (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis ekspertų atsakymais).

Nagrinėjamas reiškinys	Veiksnių grupė	Veiksnys	Ekspertai					Suranguotų vertinimų suma e
			1	2	3	4	5	
Veiksniai, lemiantys vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą	Organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos	Organizacinė kultūra	11,5	10	14	9,5	11	56
		Investicijos į darbuotojų tobulėjimą, mokymą, kvalifikacijos kėlimą	4	5	5,5	7,5	7	29
		Darbo ištekliai	11,5	10	5,5	5	11	43
		Iššūkiai darbe	7,5	14	10,5	9,5	11	52,5
		Autonomija arba savarankiškumas	11,5	10	10,5	12,5	11	55,5
		Santykiai su bendradarbiais ir vadovais	4	7,5	2,5	12,5	2,5	29
		Karjeros perspektyvos	2	2	2,5	5	11	22,5
		Darbo užmokestis	1	2	1	2	1	7
		Sąveika už organizacijos ribų (bendravimas su kitais rinkos dalyviais: tiekėjais, klientais)	11,5	5	10,5	7,5	2,5	37
		Darbo organizavimas	6	12,5	8	5	11	42,5
		Organizacijos valdymo kokybė	11,5	5	13	12,5	5	47
		Konkurencija tarp darbuotojų	11,5	7,5	10,5	12,5	11	53
		Darbo prasmingumas	7,5	2	5,5	2	6	23
		Vadovų kompetencija bei žinios apie skirtingo amžiaus darbuotojų poreikius, gebėjimus	4	12,5	5,5	2	4	28
		VISO	525					
	Su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos	Išsilavinimas	1	2	4,5	5	3	15,5
		Amžius	4,5	4	10	6,5	5	30
		Lytis	10	9,5	4,5	9,5	12	45,5
		Pasitenkinimas darbo turiniu	10	12	10	6,5	10,5	49
		Fizinis aktyvumas	10	9,5	4,5	9,5	8	41,5
		Psichiniai, psichomotoriniai gebėjimai	10	9,5	4,5	12	10,5	46,5
		Kompiuterinis raštingumas	4,5	6,5	1	9,5	8	29,5
		Užsienio kalbų mokėjimas	4,5	6,5	4,5	9,5	8	33
		Organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimas	10	5	4,5	2,5	5	27
		Individualios asmenybės ir organizacijos įvaizdžio atitikimas	4,5	9,5	10	2,5	5	31,5
		Individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimas, tai yra laipsnis, kuriuo individo žinios, įgūdžiai ir sugebėjimai atitinka darbo reikalavimus	4,5	2	10	2,5	2	21
		Individualių poreikių ir organizacijos galimybės tuos poreikius patenkinti atitikimas	4,5	2	10	2,5	1	20
		VISO	390					
	Amžiaus ir pasiekimų ryšys	Motyvacija	1,5	1,5	1	3,5	3,5	11
		Darbo našumas	3,5	5	3,5	3,5	1,5	17
		Užduočių atlikimas	6	3	3,5	3,5	6	22
		Iniciatyvumas	1,5	1,5	3,5	1	1,5	9
		Darbo stažas	6	4	3,5	6,5	6	26
		Užimamos pareigos	3,5	7	6,5	3,5	6	26,5
		Matomi savarankiško darbo pasiekimai	6	6	6,5	6,5	3,5	28,5
		VISO	140					

I PRIEDAS. Personalo mokymus organizuojančių įmonių/asociacijų/mokymų centrų atstovų (ekspertų) vertinimų rangavimas (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis ekspertų atsakymais).

Nagrinėjamas reiškinys	Veiksnių grupė	Veiksny	Ekspertai					Suranguotų vertinimų suma e
			1	2	3	4	5	
Veiksniai, lemiantys vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimą į darbą	Organizacijos ir atliekamo darbo charakteristikos	Organizacinė kultūra	10,5	9,5	10	12,5	14	56,5
		Investicijos į darbuotojų tobulėjimą, mokymą, kvalifikacijos kėlimą	2,5	1	3,5	1,5	3,5	12
		Darbo ištekliai	4	9,5	1	4	2	20,5
		Iššūkiai darbe	14	9,5	10	6,5	12,5	52,5
		Autonomija arba savarankiškumas	10,5	4	10	9	6	39,5
		Santykiai su bendradarbiais ir vadovais	5,5	4	6,5	3	1	20
		Karjeros perspektyvos	7	12,5	13,5	14	12,5	59,5
		Darbo užmokestis	2,5	9,5	13,5	12,5	11	49
		Sąveika už organizacijos ribų (bendravimas su kitais rinkos dalyviais: tiekėjais, klientais)	5,5	4	3,5	5	9,5	27,5
		Darbo organizavimas	10,5	12,5	10	9	8	50
		Organizacijos valdymo kokybė	10,5	6,5	3,5	6,5	6	33
		Konkurencija tarp darbuotojų	10,5	14	3,5	11	9,5	48,5
		Darbo prasmingumas	10,5	6,5	6,5	9	6	38,5
		Vadovų kompetencija bei žinios apie skirtingo amžiaus darbuotojų poreikius, gebėjimus	1	2	10	1,5	3,5	18
		VISO	525					
	Su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos	Išsilavinimas	10,5	6	1,5	8	4,5	30,5
		Amžius	10,5	8,5	8	11,5	8,5	47
		Lytis	4	11	11	6	12	44
		Pasitenkinimas darbo turiniu	7	8,5	9	10	10,5	45
		Fizinis aktyvumas	10,5	11	4,5	8	10,5	44,5
		Psichiniai, psichomotoriniai gebėjimai	4	7	4,5	8	7	30,5
		Kompiuterinis raštingumas	2	3,5	11	4,5	4,5	25,5
		Užsienio kalbų mokėjimas	1	5	4,5	2	1	13,5
		Organizacijos ir darbuotojo vertybių atitikimas	10,5	11	7	11,5	8,5	48,5
		Individualios asmenybės ir organizacijos įvaizdžio atitikimas	7	1,5	1,5	4,5	4,5	19
		Individualių įgūdžių bei sugebėjimų ir darbo reikalavimų atitikimas, tai yra laipsnis, kuriuo individo žinios, įgūdžiai ir sugebėjimai atitinka darbo reikalavimus	7	1,5	4,5	2	4,5	19,5
		Individualių poreikių ir organizacijos galimybės tuos poreikius patenkinti atitikimas	4	3,5	11	2	2	22,5
		VISO	390					
	Amžiaus ir pasiekimų ryšys	Motyvacija	2	1	1	3,5	1,5	9
		Darbo našumas	1	3	3,5	3,5	1,5	12,5
		Užduočių atlikimas	6	3	6,5	3,5	6	25
		Iniciatyvumas	3	3	3,5	1	6	16,5
		Darbo stažas	4	6,5	3,5	6,5	3,5	24
		Užimamos pareigos	6	6,5	3,5	6,5	3,5	26
		Matomi savarankiško darbo pasiekimai	6	5	6,5	3,5	6	27
		VISO	140					



VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS Į DARBĄ

Agnė GAURYLIENĖ¹, Renata KORSAKIENĖ²

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilnius, Lietuva

El. paštas: ¹agne.gauryliene@stud.vgtu.lt; ²renata.korsakiene@vgtu.lt

Santrauka. Darbo jėga sensta daugumoje išsivysčiusių ir besivystančių šalių, o vyresnio amžiaus žmonių užimtumo lygis kasmet kyla. Straipsnio tikslas – apžvelgti darbo pobūdžio charakteristikų poveikį, paties darbuotojo charakteristikų įtaką, amžiaus ir su juo susijusių veiksnių įtaką įsitraukimui į darbą bei ryšius tarp amžiaus ir pasiekimų. Atliktas tyrimas grindžiamas mokslinės literatūros analize ir sinteze vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą klausimais. Tyrimas sudarė galimybes atskleisti koncepcijų ir metodologijų įvairovę bei susisteminti dominuojančias problemas.

Reikšminiai žodžiai: senėjimas, žmogiškieji ištekliai, darbo našumas, įsitraukimas į darbą, darbo charakteristikos, darbo pasiekimai, užimtumo lygis, žmogiškųjų išteklių valdymas.

Ivadas

Darbo jėga daugelyje šalių greitai sensta. Manoma, kad per ateinančius 15 metų vyresnio amžiaus žmonių skaičius labiausiai augs Lotynų Amerikoje ir Karibuose. Prognozuojama, kad ten 60-ies ir vyresnio amžiaus žmonių padaugės net 71 %, Azijoje – 66 %, Afrikoje – 64 %, Okeanijoje – 47 %, Šiaurės Amerikoje – 41 % ir Europoje – 23 %. 2015 m. vienas iš aštuonių žmonių pasaulyje buvo 60-ies metų amžiaus arba vyresnis. Prognozuojama, kad iki 2030 m. šis skaičius augs ir pasieks vieno iš šešių žmonių, vyresnių nei 60 metų, lygį. Be to, XXI a. viduryje numatoma, kad 60-ies arba vyresnio amžiaus bus jau vienas iš penkių žmonių pasaulyje (Department of Economic and... 2015).

Senėjimo procesas yra labiausiai pažengęs dideles pajamas gaunančiose šalyse. 2015 m. Japonijoje gyveno net 33 % 60-ies ar vyresnių viso pasaulio žmonių, Vokietijoje ir Italijoje 60-ies ar vyresnių žmonių yra net 28 %, o Suomijoje tokių žmonių gyvena 27 %. Iki 2030 m. vyresnio amžiaus žmonės turėtų sudaryti daugiau nei 25 % Europos ir Šiaurės Amerikos populiacijos, 20 % Okeanijos, 17 % Azijos, Lotynų Amerikos ir Karibų, taip pat 6 % Afrikos populiacijos (Department of Economic and... 2015).

2015 m. sausio 1 d. 28-iose Europos Sąjungos valstybėse gyveno 508,5 mln. gyventojų. Jauni žmonės (nuo 0 iki 14 metų) sudarė 15,6 % visų gyventojų, dirbingo amžiaus asmenų (nuo 15 iki 64 metų amžiaus) – 65,6 %. Vyresnio amžiaus žmonių (65 metų ar vyresnių) buvo 18,9 %, o tai 0,4 % daugiau, palyginti su 2014 m., ir 2,3 %

daugiau per paskutinius 10 metų. Iš visų Europos Sąjungos narių didžiausia dalis jaunimo fiksuota Airijoje (22,1 %), o mažiausia – Vokietijoje (13,2 %). 65 metų ar vyresnių gyventojų daugiausia gyvena Italijoje (21,7 %), Vokietijoje (21,0 %), Graikijoje (20,9 %), o mažiausiai – Airijoje (13,0 %) (Eurostat 2016). Lietuvos statistikos departamento (2016) duomenimis, 2015 m. Lietuvoje jauni žmonės (nuo 0 iki 14 metų) sudarė 14,6 % visų gyventojų, dirbingo amžiaus asmenų (nuo 15 iki 64 metų amžiaus) – 66,7 %, vyresnio amžiaus žmonių (65 metų ar vyresnių) buvo skaičiuojama 18,7 %.

Tokia situacija susiklostė todėl, kad mažėja gimstamumas, ilgėja gyvenimo trukmė, reguliariai ilginamas laikotarpis iki pensinio amžiaus. Vyresnio amžiaus darbuotojų užimtumo lygis didėja visame pasaulyje ir ši tendencija greičiausiai tęsis, nes skirtingo dydžio pensijos, kurių daugeliui tiesiog neužtenka, noras jaustis saugiai bei būti reikalingam verčia žmones išeiti į pensiją kuo vėliau. Europos Sąjungos valstybėse vyresnio amžiaus (55–64 metų) darbuotojai 2005 m. sudarė 42,2 %, 2010 m. – 46,2 %, o 2015 m. – jau 53,3 % (Eurostat 2016).

Lietuva taip pat susiduria su dideliais sunkumais dėl darbuotojų senėjimo. Be jau minėtų problemų, Lietuvos ekonomikai didelę įtaką daro ir emigracija. Europos migracijos tinklo (2016) (EMN) duomenimis, nuo 2004 m. iš Lietuvos emigravo 525 540 asmenų. 2014 m. savo išvykimą iš Lietuvos deklaravo 36,6 tūkst. žmonių, o 2015 m. – 38 tūkst. Dauguma emigruojančių piliečių yra jauno ir vidutinio amžiaus aktyvūs asmenys (Lietuvos statistikos

departamentas 2016), o tai turi esminę įtaką šalyje likusių gyventojų amžiaus ir darbo jėgos struktūrai. Jeigu ateityje visos aplinkybės klostysis panašiai, galima teigti, kad darbo jėgą šalyje sudarys vis daugiau vyresnio amžiaus darbuotojų ir organizacijos privalės priimti šį iššūkį bei kurti veiksmingus metodus, kaip užimti, įdarbinti ir reikiama linkme nukreipti vyresnio amžiaus darbuotojus bei išlaikyti reikiamą darbo našumą. Remiantis Europos statistikos agentūros (Eurostat) duomenimis, galima teigti, kad kuo asmuo vyresnis, tuo didesnė tikimybė, jog jo padėtis darbo rinkoje bus nepalanki. Įsitraukimo į darbo rinką galimybes taip pat mažina ir kiti veiksniai, t. y. lytis, negalia, išsilavinimo stoka, menka/nepakankama profesinė kvalifikacija ir t. t. Tos pačios agentūros teigimu, įvairių tarptautinių ir nacionalinių tyrimų rezultatai atskleidžia, kad vyresni (50–55 metų amžiaus) asmenys apskritai dažniau susiduria su sunkumais darbo rinkoje. Sulaukę šio amžiaus ir vyresni asmenys ne tik patenka į atitinkamą socialinę atskirtį darbo paieškos metu, tačiau daug dažniau netgi patiria diskriminaciją darbovietėje.

Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas nagrinėjamas tiek užsienio mokslininkų (Erickson 2005; Bakker *et al.* 2011; Ologbo, Saudah 2012 ir kt.), tiek Lietuvos mokslininkų (Kumpikaitė, Rupšienė 2008; Goštautaitė, Bučiūnienė 2015a, 2015b ir kt.) darbuose. Kita vertus, vis dar stokojama mokslinių tyrimų, sudarančių galimybes pateikti praktines rekomendacijas, atsižvelgiant į šalies kontekstą. Todėl šio straipsnio tikslas – apžvelgti darbo pobūdžio charakteristikų poveikį įsitraukimui į darbą, paties darbuotojo charakteristikų įtaką įsitraukimui į darbą, amžiaus ir su juo susijusių veiksnių įtaką įsitraukimui į darbą bei ryšius tarp amžiaus ir pasiekimų. Atliktas tyrimas grindžiamas mokslinės literatūros analize ir sinteze vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą klausimais. Straipsnis integruoja svarbiausius tyrimus vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo į darbą srityje ir pateikia rekomendacijas būsimiems moksliniams tyrimams.

Įsitraukimo į darbą samprata

Įsitraukimas į darbą kiekvienam individui gali reikšti skirtingus dalykus ir būti paaiškintas daugybe skirtingų apibūdinimų, palyginimų ir pan. Dėl to įsitraukimo į darbą tema, kaip mokslo objektas, yra itin populiarius analizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, ieškant būdų, kaip jį pagerinti, keičiant požiūrį į dabar taikomas teorijas. Egzistuoja daug mokslinių šaltinių ir praktinių išvalgų šia tema, o tai geriausiai įrodo „Google Mokslinčius“ paieškoje rasti rezultatai. Lietuvių kalba pateikus frazę „įsitraukimas į darbą“ paieška randa 5150 rezultatų, o anglų kalba frazė „work

engagement“ – 2590 000 rezultatų. Todėl galima daryti išvadą, kad įsitraukimas į darbą yra plačiai analizuojamas tarp užsienio ir Lietuvos mokslininkų, ši tema yra aktuali ir šiuolaikiška.

Žmogiškųjų išteklių pagrindas yra žmogus ir gebėjimai jį nukreipti organizacijai reikiama linkme, kad būtų galima pasiekti norimų rezultatų. Darbuotojo įsitraukimas į darbą yra tų gebėjimų bei žmogaus asmeninių savybių sąveikos rezultatas. Taip pat darbuotojų įsitraukimas turi teigiamą ryšį su produktyvumu, pelningumu, darbuotojų išlaikymu, saugumu ir klientų pasitenkinimu. Kalbant apie visuotinai priimtą, konkretų pozityviojo įsitraukimo į darbą apibrėžimą, galima pastebėti, kad tarp praktikų ir mokslininkų nėra bendro susitarimo dėl šio reiškinio koncepcijos, tačiau plačiai sutariama, kad pozityvų įsitraukimą į darbą sudaro gebėjimo (energija, gyvybingumas) ir noro dirbti (aktyvus dalyvavimas darbinėje veikloje) bei atsidaavimo derinys (Bakker *et al.* 2011). Taigi, ieškant atsakymų į klausimą, kas lemia vyresnių darbuotojų įsitraukimą į darbą, pirmiausia svarbu žinoti, kaip įsitraukimas į darbą apibrėžiamas, kokie yra įsitraukimą lemiantys veiksniai ir kaip šį procesą galima valdyti.

Ologbo ir Saudah (2012) teigia, kad darbuotojo įsitraukimas tapo kritine organizacine verslo problema pasauliui atsigauvant po buvusio ekonomikos nuosmukio ir stengiantis, kad ši grėsmė neiškiltų vėl. Stengiamasi skleisti žinią, kad didžiausias organizacijos turtas yra jos žmonės (Korsakienė *et al.* 2015; Prakupavičiūtė, Korsakienė 2016). Todėl organizacijos vis labiau į strateginę darbo tvarkę stengiasi įtraukti ir žmogiškųjų išteklių valdymą. Tuo siekiama didesnio darbuotojų dalyvavimo, įsitraukimo, išipareigojimo stiprinimo. Be to, geresnė gyvenimo darbe pusiausvyra stipriai keičia santykius tarp darbdavių ir darbuotojų. Darbuotojų įsitraukimas į darbą (angl. *job involvement* arba *work engagement*) mokslininkus, tyrėjus, specialistus domina jau keletą dešimtmečių. Šios žmogiškųjų išteklių dalies tyrinėjimų pradininkais laikomi T. M. Lodahl ir M. Kejner (1965), įsitraukimą į darbą apibūdinę kaip žmogaus psichologinės identifikacijos su darbu laipsnį arba kitaip – darbo svarbos savo bendram įvaizdžiui lygį. Kiti vėlesnio laikotarpio mokslininkai šį apibrėžimą laikė pagrindu ir savo moksliniuose darbuose jį praplėsdavo, modifikuodavo ar transformuodavo, orientuodamiesi į skirtingus dalykus. Paullay, Alliger ir Stone-Romeo (1994) įsitraukimą į darbą apibūdino kaip užimtumo bei susirūpinimo savo darbu laipsnį teigdami, kad Lodahl ir Kejner (1965) siūlytas apibrėžimas yra klaidingas, nes nurodo, ne kiek žmogus apskritai yra įsitraukęs ir reiklus savo dabartiniame darbe, o kokia yra bendra darbo svarba žmogaus gyvenime (nekalbama apie konkretų darbą). Vienas iš šių

mokslininkų siekių taip pat buvo rasti esminius skirtumus tarp susitelkimo į darbą (angl. *work centrality*) ir išitraukimo į darbą, tačiau skirtumų tarp šių sąvokų jie taip ir neatskyrė. Skirtingu laikotarpiu pateikti ir dažniausiai cituojami moksliniuose darbuose apibrėžimai, aiškiausiai ir geriausiai atspindintys išitraukimo į darbą reikšmę, pateikiami 1 lentelėje.

Giliau pažvelgus į visas šias sąvokas chronologine seka, matyti, kad ankstesniais metais požiūris į išitraukimą į darbą buvo kiek labiau individualizuotas žmogaus poreikių prasme, nes išitraukimas traktuojamas kaip poreikio išreikšti save rezultatas. Kiek vėliau prie poreikio išreikšti save pridėdamos ir poreikis gauti pasitenkinimą darbe, tobulėti, užsiimti įdomia veikla. Erickson (2005) pateikiamas apibrėžimas jau kiek labiau primena šiuolaikinę organizacijų požiūrį į žmogų, apibrėžimas formuluojamas produktyvumo požiūriu, toliau vystoma produktyvumo ir neabejingumo įmonės reikalams svarba. Taigi tokia seka rodo, kad tyrimai šioje srityje skatina platesnį, daugialypį mąstymą vertinant darbuotojo išitraukimą į darbą.

Mokslininkai susidūrė su problemomis ne tik apibrėždami, bet ir tirdami išitraukimą į darbą (Igbaria *et al.* 1994). Dėl skirtingų šio veiksnio koncepcijų interpretacijų buvo sunku jį išmatuoti ir vienodai interpretuoti duomenis. Atliekant tyrimus, pagrindinės problemos kilo dėl to, kad išitraukimas į darbą dažnai buvo sujungiamas su pasitenkinimu darbu, išipareigojimu darbui ar organizacijai bei motyvacija (Brown 1996; Elloy, Terpening 1992; Igbaria

et al. 1994). Kai kurie autoriai savo darbuose sugebėjo išspręsti šią problemą ir atskyrė kitus veiksnus (pasitenkinimą darbu ir motyvaciją) nuo išitraukimo į darbą (Brown 1996). R. N. Kanungo (1979) išitraukimą į darbą apibrėžė kaip žmogaus psichologinės identifikacijos su darbu būseną, nurodantią, kiek asmuo užsiėmęs ir rūpinasi savo turimu darbu. Taip pat jis sukūrė ir metodiką, skirtą išitraukimui į darbą, kaip visiškai atskiram veiksniui, matuoti. Motyvacija, pasitenkinimas darbu, organizacinis išipareigojimas ir kt. ilgainiui kitų mokslininkų buvo pripažinti kaip atskiri klausimai, nors ir yra susiję su išitraukimu į darbą, tačiau empiriškai negali būti tapatinami su išitraukimu į darbą (Igbaria *et al.* 1994). Petrou *et al.* (2012) teigia, kad du iš trijų veiksnių (darbo išmanymas, darbo ištekliai ir darbo iššūkiai) yra teigiamai susiję su išitraukimu į darbą. AON Hewitt tyrimai (Valstybės žinios 2013) rodo, kad vadovai yra 30 % labiau linkę veikti skatindami darbuotojų išitraukimą, pamatę, kokią tiesioginę įtaką darbuotojų išitraukimas turi jų organizacijos verslo rezultatams. Tačiau iki šiol pasigendama vieningos mokslininkų ir tyrėjų nuomonės, kaip reikėtų tiksliai apibrėžti ir vertinti išitraukimą į darbą, kokios priežastys jam daro įtaką, kokios yra pasekmės ar sąsajos su kitais panašiais veiksniais. Tačiau svarbu paminėti, kad nemažai mokslininkų teigiamai vertina R. N. Kanungo (1979) siūlomą apibrėžimą ir metodiką dėl šio veiksnio laikymo atskiru, todėl jį dažnai naudoja tyrimuose.

1 lentelė. Išitraukimo į darbą apibrėžimai
Table 1. The concepts of work engagement definitions

Autorius	Apibrėžimas
Kanungo (1979)	Išitraukimas į darbą – žmogaus psichologinės identifikacijos su darbu būseną, nurodanti, kiek asmuo užsiėmęs ir rūpinasi savo turimu darbu.
Kahn (1990)	Išitraukę darbuotojai fiziškai, kognityviai ir emociškai susiję su savo darbo vaidmenimis. Individualiame ar grupiniame darbe asmenys tampa fiziškai išitraukę į užduotį, kognityviai aktyvūs ir empatiškai susiję su kitais asmenimis. Išitraukimas reiškia sukoncentruotą energiją, nukreiptą siekti organizacinių tikslų. Ši mintis atspindi pagrindinę Kahn (1990) teorinio modelio idėją – išitraukę asmenys siekia elgtis taip, kad išreikštų save dirbdami.
Harter <i>et al.</i> (2002)	Darbuotojų išitraukimas reiškia asmens išitraukimą ir pasitenkinimą, taip pat entuziazmą darbe.
Schaufeli, Bakker (2004)	Išitraukimas į darbą apibrėžiamas kaip patenkinantis tobulėjimo poreikį (angl. <i>fulfilling</i>) su darbu susijusią psichinę (angl. <i>state of mind</i>) būseną, kuri apibūdinama energingumu, atsidavimu darbui ir pasinėrimu į darbą. Energingumas atspindi aukštą energijos ir aktyvumo lygį, gebėjimą greitai atgauti jėgas, idėtas pastangas ir atkaklumą susiduriant su sunkumais. Atsidavimas darbui nusako prasmės ir įkvėpimo patyrimą darbe, entuziazmą ir didžiavimąsi savo darbu bei jo suvokimą kaip iššūkį. Bakker <i>et al.</i> (2011) teigimu, išitraukę darbuotojai savo darbą patiria kaip stimuliuojančią ir energijos teikiančią veiklą, kuriai skiriama laiko ir dėdama pastangų, kaip reikšmingą ir prasmingą siekį, įdomią ir įtraukiančią veiklą.
Erickson (2005)	Darbuotojų išitraukimas suvokiamas kaip pagrindinė produktyvaus darbuotojo sudedamoji dalis.
Saks, Rotman (2006)	Darbuotojų išitraukimas į darbą prognozuoja darbuotojų rezultatus, organizacinę sėkmę ir finansinės veiklos rezultatus.
Shuck, Wollard (2010)	Išitraukimas į darbą – tai atskiro darbuotojo pažinimo, emocijų ir elgesio būseną, nukreiptą norimų organizacinių rezultatų link.

Darbuotojų ištraukimas yra svarbus veiksnys, kuris daro įtaką beveik visoms žmoniškųjų išteklių valdymo sritims. Darbuotojai nebus visiškai ištraukti į darbą, jeigu visi žmoniškųjų išteklių klausimai nebus tinkamai kontroliuojami. Darbuotojų ištraukimas į darbą, galima sakyti, remiasi ankstesnėmis koncepcijomis, pavyzdžiui, pasitenkinimu darbu, darbuotojų išpareigojimu ir motyvacija, organizacinio pilietiškumo elgesiu. Ištraukę darbuotojai yra emociškai prisirišę prie savo organizacijos ir aktyviai dalyvauja savo darbe su didžiu entuziazmu (Markos, Sridevi 2010).

Veiksniai, lemiantys vyresnių darbuotojų ištraukimą į darbą

Kas yra vyresnio amžiaus darbuotojas? Klausimas nėra lengvas ir nėra bendro sutarimo, kaip šią sąvoką apibrėžti. Skirtingos institucijos ir organizacijos šiam apibrėžimui naudoja gana platų amžiaus spektrą – maždaug nuo 40 iki 65 metų amžiaus. Pavyzdžiui, JAV Darbo departamento teigimu, vyresnis darbuotojas yra 55 metų ar vyresnis, o nuo amžiaus diskriminacijos Užimtumo akto pagrindu nuo 1967 m. apsauga suteikiama visiems dirbantiems žmonėms, vyresniems nei 40 metų (National Healthy worksite 2012). Tyrimuose, kuriuose analizuojamas dalyvavimas darbo rinkoje, terminas „vyresnio amžiaus darbuotojas“ paprastai priskiriamas asmenims, kurių amžius – 50–55 metai, ir vyresniems. Ši riba pasirenkama todėl, kad daugelyje šalių būtent šioje amžiaus grupėje vyksta dalyvavimo darbo rinkoje nuosmukis (Kooij *et al.* 2007). JAV Nacionalinis senėjimo institutas taip pat vyresnio amžiaus darbuotoją apibūdina kaip 55 metų ar vyresnį asmenį. Jungtinės Tautos vyresnio amžiaus darbuotojų grupę pripažįsta kaip 60 metų ar vyresnius. Kituose tyrimuose 59 metai yra kaip viršutinė riba, nuo kurios asmuo identifikuojamas kaip vyresnio amžiaus darbuotojas, nors dažniausiai ta riba apibrėžiama tiesiog kaip „55 metai ir daugiau“ (Farrow, Reynolds 2012).

World Health Organization atliktos apklausos (2016), kurioje dalyvavo daugiau nei 83 000 žmonių iš 57 valstybių, duomenimis, 60 % respondentų pasisakė, kad vyresnio amžiaus žmonių grupės, jų nuomone, yra negerbiamos. Pastebėta, kad žemiausias pagarbos lygis yra didelės pajamos gaunančiose šalyse. Vyresnio amžiaus žmonės ir Lietuvoje kasmet yra viena iš labiausiai diskriminuojamų socialinių grupių (Žmogaus teisių stebėjimo institutas 2016). Lietuvos darbdavių požiūrių į vyresnio amžiaus darbuotojus nagrinėjo įvairūs mokslininkai. Yra atlikti keli tyrimai apie vyresnio amžiaus bedarbių integraciją į darbo rinką ir su

tuo susijusias problemas (Okunevičiūtė Neverauskienė, Moskvina 2008; Raščiuvienė 2009; Milkinaite 2011). J. Raščiuvienė (2009) teigia, kad, visuomenės požiūriu, vyresnį amžių galima traktuoti kaip atstumiantį, problematinį tarpinį, kuris asocijuojasi su skurdu, nedarbu, silpnėjančia sveikata ir socialine atskirtimi.

Vyresnio amžiaus darbuotojų paklausa darbo rinkoje iš dalies priklauso ir nuo to, ar asmuo vis dar gali patenkinti darbdavio bei rinkos poreikius tiek fiziškai, tiek protiškaite (Conen *et al.* 2009). Autorius teigia, kad su amžiumi vyksta negrįžtami procesai, tokie kaip laipsniškas fizinių sugebėjimų mažėjimas. Žmogaus, peržengusio 30 metų ribą, jie mažėja apie 0,8–1,0 % per metus. Kartu su amžiumi mažėja ir psichiniai gebėjimai, informacijos priėmimo ir mąstymo procesai, gebėjimai spręsti problemas lėčiau, silpnėja atmintis (Conen *et al.* 2009).

Šiomis dienomis, sparčiai besivystant technologijoms ir tobulėjant organizacijų vadybai, vyresnio amžiaus darbuotojai itin dažnai susiduria su kvalifikacijos nuvertėjimo (angl. *dequalification*) ir asmeninių kompetencijų mažėjimo problema (Kroll 2003). Toks nuvertėjimas, atsižvelgiant į sunkią vyresnio amžiaus darbuotojų padėtį darbo rinkoje, požiūrių į juos, yra gerokai didesnė problema nei pats žmogaus senėjimo procesas. Vyresnio amžiaus darbuotojai, norėdami išlikti rinkoje, turi nuolat tobulintis, atnaujinti savo kompetencijas ir žinias. Technologijų plėtra reikalauja laiko ir investicijų į kvalifikacijos kėlimą bei mokymą, kas vyresniam asmeniui yra komplikuoja dėl lėtesnio informacijos apdorojimo, silpnėjančios atminties, lėšų trūkumo ir pan. Tai dažnai yra iššūkis vyresnio amžiaus darbuotojams (Hashim, Wok 2011). Taigi, akivaizdu, kad visos minėtos aplinkybės riboja vyresnių žmonių ištraukimą į darbą, o kartu galima sakyti, kad ir išpareigojimas organizacijai, kurioje vyresnio amžiaus darbuotojas dirba, mažėja. Kumpikaitė ir Rupšienė (2008) pabandė apžvelgti pasaulinius tyrimus, kuriuose analizuojami veiksniai, didinantys išpareigojimą organizacijai. Autorės išskiria šiuos veiksniai: amžių, lytį, darbo stažą, išsilavinimą ir užimamas pareigas, santykius su bendradarbiais ir vadovu bei kt. Skirtingų užsienio autorių išpareigojimo veiksmų klasifikavimas, remiantis Kumpikaitė ir Rupšiene (2008), pateikiamas 2 lentelėje.

Tad galima drąsiai teigti, kad yra bent keletas sudėtinių dalių, lemiančių lengvesnį ar sunkesnį vyresnio amžiaus darbuotojų ištraukimą į darbą, didesnį ar mažesnį išpareigojimą organizacijai: atliekamo darbo charakteristikos, su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos, su amžiumi susiję veiksniai, amžiaus ir pasiekimų ryšys bei panašūs kintamieji.

2 lentelė. Skirtingų užsienio autorių įsipareigojimo veiksnių klasifikavimas (Kumpikaitė, Rupšienė 2008)

Table 2. Commitment factors classification according to different foreign authors (Kumpikaitė, Rupšienė 2008)

Veiksniai, didinantys įsipareigojimą organizacijai	Morow (1983)	Mowday et al. (1982)	Brewer (1996)	Lincoln ir Kalleberg (1990)	Parsley (2005)	Elizur (1996)	Nijhof (1998)	Walsh et al. (2002)	Dunham et al. (1994)	Groot et al. (1999)	Suliman ir Iles (2000)
Amžius	+	+		+				+	+		+
Lytis		+		+		+					
Išsilavinimas	+	+		+				+			+
Darbo stažas	+	+									
Užimamos pareigos	+										+
Santykiai su bendradarbiais ir vadovu	+		+				+	+	+		
Vidinė komunikacija	+				+				+		
Organizacijos vertybės	+						+	+			
Karjeros perspektyvos		+		+				+	+		
Savarankiškumo laipsnis		+		+							
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas		+								+	
Pareigų paaugstinimas		+		+		+		+			
Darbo užmokestis		+									
Pasitenkinimas darbo turiniu			+						+		
Vadovavimo kompetencija			+					+			
Įsitraukimas ir dalyvavimas									+		

Atliekamo darbo charakteristikos

Fried ir Ferris (1987) atlikta 200 studijų, empiriškai tyrusių darbo charakteristikų modelį, analizė patvirtino ryšius tarp darbo charakteristikų ir psichologinių bei elgsenos pasekmių. Daug vėliau ir bene iki šiol populiariausia bei išsamiausia darbo charakteristikų, arba kitaip – dizaino klasifikacija, pateikė Humphrey, Nahrgang ir Morgeson (2007). 259 studijų analizė, tyrusi praplėstą darbo charakteristikų teoriją integruojant motyvines, socialines ir darbo prasmingumo charakteristikas, nustatė, kad darbo dizainas turi didelę įtaką darbuotojų požiūriui ir elgsenai.

Po kiekybinės ir kokybinės analizės bei įvairių mokslinių tyrimų empirinių duomenų integracijos Humphrey et al. (2007) pasiūlė 21 darbo charakteristiką ir suskirstė jas į motyvines (vidines) darbo savybes, socialines (relia-cines) darbo savybes ir darbo savybes, susijusias su darbo prasmingumu arba darbo sąlygomis.

Motyvacinės darbo savybės. Darbo charakteristikų modelis (angl. *The Job Characteristics Model*, JCM) (Hackman, Oldham 1976) buvo ir yra dominuojantis po-žiūris į motyvines darbo savybes literatūroje (Morgeson, Campion 2003). Šis modelis pagrindinį dėmesį sutelkia į konkrečius darbo aspektus ir identifikuoja penkias esmines

darbo charakteristikas kaip lemiančius įvairių su darbu su-sijusių rezultatų veiksniai (Oldham, Hackman 2010):

- Įgūdžių įvairovė yra lyg laipsnis, kuriuo matuoja- ma, kiek darbas yra imlus užduotims, reikalaujan- čioms skirtingų darbuotojo įgūdžių ir talentų.
- Užduoties identiškumas – laipsnis, kuriuo darbuo- tojas užbaigia visą didelį darbą nuo pradžios iki pabaigos su nenustatytais rezultatais; galimybė at- likti visą darbą.
- Užduoties reikšmingumas apibrėžiamas kaip at- liekamo darbo poveikis gyvenimui arba darbui, kitiems asmenims organizacijoje.
- Autonomija arba savarankiškumas reiškia pro- cedūrų kontrolę, taip siekiama užbaigti užduotis iki galo, keliant pagrindinius klausimus „kaip“ ir „kada“.
- Atsiliepinimai arba grąža (angl. *feedback*) apibrėžia- ma kaip žinios apie darbuotojo rezultatus, jo/jos veiklą ir jos veiksmingumą, rezultatus (Hackman, Oldham 1976).

Socialinės darbo savybės. Socialinio darbo ypatu- mai remiasi struktūrinėmis darbo savybėmis, kurios for- muoja darbuotojų galimybes jungtis ir bendrauti su kitais

žmonėmis (Grant 2007). Humphrey, Nahrgang ir Morgeson (2007) suformavo keturias socialines charakteristikas:

- Socialinė parama reiškia kolegų ir vadovų palai-
kymą bei galimybes plėtoti draugiškus santykius
darbo vietoje.
- Sąveika už organizacijos ribų reiškia poreikį ben-
drauti su kitais rinkos dalyviais (pvz., tiekėjais ar
klientais).
- Užduočių priklausomybė reiškia, kad skirtingų
darbuotojų užduotys yra susijusios, t. y. vieno dar-
buotojo užduoties atlikimas turi įtakos kito dar-
buotojo užduočiai.
- Atsiliepiamai iš kitų, kai gaunama informacija apie
darbuotojo rezultatus, pvz., priežiūros institucijų,
bendradarbių, klientų ar kt.

Darbo prasmingumo savybės. Tai savybės, nukreiptos
į platesnę fizinę aplinką darbo vietoje, įskaitant fizinius
poreikius, t. y. fizinio aktyvumo ar pastangų lygis, kurio
reikalaujama darbe, darbo sąlygos (triukšmas, temperatūra
ar pan.), įrangos naudojimas, jų sudėtingumas, technologijų
įvairovė (Morgeson, Humphrey 2006).

Tyrimai įrodė, kad kai darbuotojai yra įsitikinę atlieka-
mo darbo prasmingumu, jie jaučiasi atsakingi už tą darbą
ir jų darbas yra įvertinamas, jie jaučia vidinę motyvaciją,
pasitenkinimą darbu, nes prasmingas darbas daro mažesnę
įtaką elgesio pasekmėms, tokioms kaip darbo atlikimas,
neatvykimai ir darbuotojų kaita (Bamber 2006).

2014 m. Lietuvoje atliktas vyresnio amžiaus žmonių
(socialinės įtraukties) (si)traukimo į darbo rinką galimybių
tyrimas, kurio metu apklausti 974 vyresnio amžiaus asmenys
(40–74 metų) iš 60 savivaldybių parodė, kad beveik visi
tyrime dalyvavę vyresnio amžiaus asmenys pritarė (91,3 %),
jog bendra santykių kokybė tarp organizacijos vadovybės ir
darbuotojų yra vienas svarbiausių darbinės veiklos aspektų.
Taip pat, respondentų nuomone, vieni svarbiausių profesin-
ės veiklos aspektų darbe yra santykiai su bendradarbiais
(89,9 %), atsakomybė (88 %), darbovietė ir darbo sąlygos
(86,9 %), galimybė kelti kvalifikaciją, tobulėti (81,8 %), or-
ganizacijos valdymo kokybė (81,1 %), darbo organizavimas
(81 %) ir pan. Darbo užmokestis, tyrimo duomenimis, svar-
bus tik 77,2 % respondentų todėl galima daryti išvadą, kad
materialus atlygis nėra svarbiausias veiksnys, motyvuojantis
dirbti. Taip pat įdomu, kad vyresnio amžiaus darbuotojai
neigiamai vertina konkurenciją tarp darbuotojų, jai nepritarė
32,3 % apklaustųjų (Brazienė et al. 2014).

Apibendrinant tyrimus, atliktus remiantis darbo cha-
rakteristikų modeliu, galima teigti, kad darbo charakte-
ristikos (darbo prasmingumas, kontrolė, grįžtamasis ryšys)
daro įtaką darbuotojų elgsenai, pasitenkinimui darbu ir
motyvacijai.

Su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos

Literatūroje pasiūlyta nemažai skirtingų atitikimo koncep-
cijų tokių kaip atitikimas tarp individo sugebėjimų ir darbo
reikalavimų, atitikimas tarp individo charakteristikų (asme-
nybės, vertybių, tikslų) ir organizacijos charakteristikų
(kultūros, vertybių, tikslų, normų) (Ostroff et al. 2005).
Remiantis Yaniv, Farkas (2005), asmens ir organizacijos
atitikimas turi keturias pagrindines dedamąsias:

1. Atitikimas tarp individualių įgūdžių, sugebėjimų
ir darbo reikalavimų, tai yra laipsnis, kuriuo indi-
vido žinios, įgūdžiai ir sugebėjimai atitinka darbo
reikalavimus.
2. Atitikimas tarp individualių poreikių ir organiza-
cijos galimybės tuos poreikius patenkinti.
3. Atitikimas tarp individualios asmenybės ir orga-
nizacijos įvaizdžio.
4. Atitikimas tarp individualios vertybių orientacijos
ir organizacijos vertybių bei kultūros.

Asmens ir organizacijos atitikimo koncepcija nagri-
nėja individo asmeninių vertybių ir organizacijos vertybių
suderinamumą, remiantis subjektyviu darbuotojų suvokimu
(Yaniv, Farkas 2005).

Michigano universiteto psichologai Gillespie et al. (2003)
atliko tyrimus, siekdami išsiaiškinti, kaip individo savybės
tiesiogiai daro įtaką asmens ir organizacijos atitikimui. Autoriai
nurodė, kad tuomet, kai individualios asmens charakteristikos,
tokios kaip vertybės, tikslai, asmenybės bruožai, interesai,
sugebėjimai ir pan., atitinka aplinkos charakteristikas, darbuo-
tojai jaučia stipresnį pasitenkinimą darbu, juos labiau džiugina
užimamos pareigos, taip pat jie patiria mažiau streso. Kai dar-
buotojų ir organizacijos vertybės yra panašios, žmonės labiau
linkę įsipareigoti organizacijai, rečiau ieško galimybių pakeisti
darbą (Gillespie et al. 2003).

Išgryninti veiksniai, kurie daro įtaką darbo atlikimui
ir kitiems su darbu susijusiems konstrukts, būtų kur pas
paprasciau, jei visi darbuotojai būtų vienodi. Kaip žinia,
kiekvienas individas skirtingoje aplinkoje jaučiasi bei el-
giasi skirtingai ir taip yra dėl to, kad didelę įtaką visoms
gyvenimo sritims (ir darbei) daro individualios žmogaus
charakteristikos ir ypač jam vienam būdingi bruožai (Atalah
2014; Akhtar et al. 2015). Turbūt tai yra priežastis, dėl kurios
šiais laikais organizacijos, besirinkdamos naujus darbuotojus,
yra linkusios pateikti kandidatams asmenybės testus, taip sie-
kiant nustatyti, kiek darbuotojas tinkamas konkrečiam darbiui
atlikti ir organizacijos reikalavimams atitikti (Atalah 2014).

Literatūroje taip pat dažnai nustatomas asmenybės
bruožių poveikis požiūriui į darbą, vertybėms, kuriomis va-
dovausis darbe, motyvacijai, darbo atlikimui, rezultatams
(Templer 2012; Matuliuskaitė et al. 2011) ir t. t. Tačiau
nors asmenybės bruožių tyrimų darbo kontekste ištis gausu,

dažnai mokslininkai nesutaria dėl konkretaus bruožo poveikio konkrečiam darbo aspektui. Ypač tokių poveikių sunku prognozuoti, kai tiriama ne vienas aspektas, o kelių konstruktyvų sąveikos ir sąsajos. Todėl asmenybę, tikėtina, būtų galima vadinti neišsamią psichologinių tyrimų tema.

Apibendrinant galima teigti, kad psichologiniai veiksniai ir jų pasireiškimas darbo aplinkoje – itin svarbi, tačiau labai sudėtinga tema, vis dar reikalaujanti platesnių tyrimų bei diskusijų. Išsiaiškinus tam tikrų veiksmų galimą neigiamą poveikį, būtų galima stengtis jį sumažinti, o teigiamą poveikį padidinti.

Su amžiumi susiję veiksniai

Suvokus su amžiumi arba gyvenimo trukme susijusius pokyčius individo gebėjimams, galima lengviau suprasti, ką geba vyresnio amžiaus darbuotojai, kokie bruožai jiems būdingi ir kokie jų pagrindiniai reikalavimai darbui. Taip pat toks suvokimas leidžia nuspėti skirtumus tarp jaunesnių ir vyresnių darbuotojų, numatyti individo darbo našumą, įsipareigojimą darbui. Nepaisant didelių individualių variacijų, akivaizdu, kad pagrindinis vyresnių darbuotojų įdarbinimo nežinomas apima pelną ir nuostolius funkcinėje srityje (Heckhausen 2005; Kanfer, Ackerman 2004). Visiems žinoma, kad senėjimas susijęs su mažesniu fiziniu funkcionavimu, pavyzdžiui, fizinės jėgos, raumenų veiklos ir termoreguliacijos, taip pat psichomotoriniais gebėjimais. Taigi akivaizdu, kad fizinių gebėjimų prasme vyresnio amžiaus darbuotojas negali būti pranašesnis už jaunuolį, tačiau svarbu išsiaiškinti vyresnio amžiaus žmogaus kognityvinius gebėjimus, motyvaciją ir emocines būsenas.

Paprastai vyresnio amžiaus žmonės yra siejami su didesne išmintimi, nes didesnė patirtis lemia pažangesnį pažinimą ir emocinį vystymąsi (Jeste *et al.* 2010). Greičiausiai todėl vyresnio amžiaus žmonėms geriau sekasi spręsti problemas, ypač tas, kurios susijusios su familiarumu arba tarpasmeniniais nesutarimais (Artistic *et al.* 2003; Blanchard-Fields 2007).

Kognityvinių gebėjimų įtaka atskirų darbų atlikimui turėtų priklausyti nuo profesinio aplinkos stabilumo ir darbo rutinos. Dinamiška aplinka šiandienos organizacijose ir besikeičianti modernių darbo vietų prigimtis gali pareikalaus nemažai neįprastų sprendimų ne tik karjeros pradžioje, kai pradedamos įgyti pagrindinės mokymosi ir profesinės žinios (Murphy 1989), bet ir atlieka svarbų vaidmenį suaugusiųjų bei vyresniųjų profesiniame gyvenime (Heckhausen, Shane 2015).

Atrankos, optimizavimo ir kompensavimo teorija sako, kad sėkmingas senėjimas priklauso nuo gebėjimo naudoti atranką, optimizavimą ir kompensavimą kaip būdą mažinti su amžiumi susijusius nuostolius ir padidinti su amžiumi

susijusius rezultatus (Freund 2008). Šis elgesio rinkinys apima tikslų prioritetų pasirinkimą (nes tik nedaugelį tikslų galima pasiekti dėl ribotų išteklių), asmens išteklių optimizavimą, norint pasiekti numatytus tikslus ir kompensavimą už patirtus nuostolius su alternatyviomis tikslui pasiekti svarbiomis priemonėmis (Baltes *et al.* 1999). Pasak atrankos, optimizavimo ir kompensavimo teorijos asmenys gali paskirti savo išteklius trimis žmogaus vystymosi tikslams: augimui (siekti aukštesnio gebėjimo prisitaikyti prie lygio), palaikymui (palaikant tą patį lygį veikti nepriklausomai nuo iššūkių naujumo), praradimų reguliavimui (mažinti funkcionavimo lygius, jeigu juos išlaikyti neįmanoma) (Baltes *et al.* 1999). Jaunesni darbuotojai koncentruoti ir labiau motyvuoti augimui bei optimizavimui, kai vyresnio amžiaus darbuotojai yra labiau susitelkę į kitų papildomų nuostolių kompensavimą ir prevenciją (Freund 2006).

Amžiaus ir pasiekimų ryšys

Individualaus darbo pasiekimai yra atliktų mokslinių tyrimų žmogiškųjų išteklių valdymo tema pagrindinis kintamasis ir daugelio organizacinių intervencijų esmė. Matomi savarakiško darbo pasiekimai yra darbuotojų indėlis į organizacijos tikslus ir darbuotojų įdarbinimo priežastis (Sonnentag, Frese 2002).

Bendras ryšys tarp amžiaus ir užduoties atlikimo nėra paprastas. Kaip amžius yra susijęs su tobulėjimu, taip ir pasiekimai yra susiję su amžiumi, nes silpnėja galimybės atskirose srityse. Pasiekimai gali būti įvairiai interpretuojami. Literatūroje randami veiklos pasiekimų modeliai apima įvairius veiklos aspektus, pavyzdžiui, užduočių atlikimą, organizacinį individo elgesį, neproduktyvų darbą ir pan. Kadangi visi kintamieji yra priklausomi nuo pokyčių, susijusių su amžiumi ir gyvenimo trukme, galima daryti prielaidą, kad amžius taip pat lydi ir darbo našumo pokyčius (Kanfer, Ackerman 2004). Taigi galima analizuoti amžiaus ir trijų darbo našumui poveikį turinčių veiklų ryšį: užduoties atlikimą, prisitaikymo efektyvumą ir iniciatyvumo efektyvumą.

Kaip minėta, vyresnio amžiaus darbuotojai geba geriau spręsti problemas, tam įtakos turi sukaupta patirtis. Tačiau amžius taip pat yra susijęs ir su kur kas didesniu sąžiningumu (Roberts *et al.* 2006). Kita vertus, žvelgiant į asmens karjeros kelią, užduočių atlikimas gali turėti ir neigiamą pavyzdį, ypač žemo sudėtingumo darbo vietose, kur vyresnio amžiaus darbuotojai negali remtis savo sukaupta darbo patirtimi (Ng, Feldman 2008; Sturman 2003). Šį teiginį galima pagrįsti keliais teoriniais argumentais. Vyresnio amžiaus darbuotojų našumas gali sumažėti dėl motyvacijos trūkumo, nes jie žino apie savo mažėjančias galimybes ir gebėjimus (Kanfer, Ackerman 2004) bei apskritai mažėjančias galimybes likti toje darbo vietoje (Zacher *et al.* 2010).

3 lentelė. Santykių tarp amžiaus ir užduoties atlikimo empiriniai tyrimai

Table 3. Empirical studies investigating the relationship between age and task performance

Autorius	Leidiny	Imtis ir dizainas	Priklausomas kintamasis	Išvados
Rhodes 1983	„Psychological Bulletin“	25 tyrimai, kokybinė analizė	Bendras darbo našumas	Vienodas skaičius tyrimų parodė teigiamą, neigiamą, apverstos U raidės, nereikšmingą ryšį tarp amžiaus ir pasiekimų.
Waldman, Avolio 1986	„Journal of Applied Psychology“	13 tyrimų, metaanalizė	Bendras darbo našumas	Teigiamas ryšys su produktyvumu, silpnai neigiamas ryšys su palaikymu, silpnai teigiamas ryšys su bendraamžiais, mažėjantis ryšys tarp darbo našumo ir neprofesionalumo (specialistų darbo našumas didesnis).
McEvoy, Cascio 1989	„Journal of Applied Psychology“	65 tyrimai, metaanalizė	Bendras darbo našumas	Teigiama našumo kreivė tiriant jaunesnius darbuotojus ir nereikšmingas ryšys tiriant vyresnius darbuotojus.
Sturman 2003	„Journal of Management“	115 tyrimų, metaanalizė	Bendras darbo našumas	Simetriški apverstos U formos santykiai ir nedidelis linijinis efektas; mažėjantis našumas, kai darbas sudėtingas.
Ng, Feldman 2008	„Journal of Applied Psychology“	205 tyrimai, metaanalizė	Užduočių našumas	Simetriški apverstos U formos santykiai: silpnas teigiamas tiesinis poveikis keturioms amžiaus grupėms (<30, 31–35, 36–40 ir >40 metų). Kai mažiau nei 30 metų, $r = 0.04$; 31–35 metų, $r = 0.09$; 36–40 metų, $r = 0.06$; >40 metų, $r = 0.05$.
Neal <i>et al.</i> 2012	„Journal of Organizational Behavior“	Skerspjūvio tyrimas	Individualūs gebėjimai	Su amžiumi nesusiję.
Kunze <i>et al.</i> 2013	„Journal of Managerial Psychology“	Skerspjūvio tyrimas	Tikslo pasiekimas	Silpnas netiesiogiai teigiamas ryšys.

Be abejonės, amžius taip pat gali būti neigiamai susijęs su užduoties atlikimu tiesiog dėl neigiamo vadovo vertinimo ir elgesio, nes visi žinome, kad vadovo požiūris į vyresnio amžiaus darbuotoją dažniausiai yra atsargus. Taigi, kai profesinių žinių ir patirties kaupimas teigiamai veikia jaunesnių darbuotojų našumą, antroje individo karjeros pusėje atsiranda veiklos nuostoliai, o tai rodo, kad santykis tarp amžiaus ir užduoties atlikimo gali būti geriausiai apibūdintas pagal kreivinę funkciją (Ng, Feldman 2008). B. Goštautaitė (2014) savo daktaro disertacijoje pateikė lentelę, kurioje išryškunami skirtingų tyrėjų empiriniai tyrimai apie amžiaus ir užduoties atlikimo ryšį (3 lentelė).

Taigi iš šių skirtingais laikotarpiais atliktų tyrimų galima daryti prielaidą, kad darbo našumas, didėjant asmens amžiui, mažėja. Ypač tai pasireiškia, kai atliekamos sudėtingesnės užduotys. Naujesni tyrimai rodo, kad individualūs gebėjimai nėra susiję su amžiumi, o tikslo pasiekimas, priešingai nei darbo našumas, nedaug, bet didėja.

Išvados

Dauguma išsivysčiusių šalių, taip pat ir besivystančios ekonomikos šalys susiduria su rimtais iššūkiais dėl gyventojų senėjimo. Išanalizavus įvairius tyrimus pastebėta, kad vyresnio amžiaus darbuotojų užimtumo lygis didėja visame pasaulyje ir ši tendencija panašu artimiausiu metu nesikeis. Todėl dirbančių vyresnio amžiaus žmonių kasmet bus vis

daugiau. Norėdamos susidoroti su šiais iššūkiais, organizacijos privalės ieškoti metodų, kaip įtraukti vyresnio amžiaus darbuotojus į savo veiklą ir pasiekti geriausius rezultatus, nes vyresnio amžiaus darbuotojai yra susiję su mažesniais darbo krūviais, mažesniu gebėjimu prisitaikyti prie pokyčių. Iš to galima padaryti keletą išvadų:

1. Organizacijos turi būti kuo atviresnės samdant ir stengiantis išlaikyti vyresnio amžiaus darbuotojus, nes su amžiumi susiję skirtumai darbo veikloje nėra lemiami, o išsitraukimas į darbą senstant didėja, tokie darbuotojai itin pastovūs ir lojalūs.
2. Ieškodami būdų, kaip vyresnio amžiaus darbuotojų potencialas galėtų būti optimaliai panaudojamas organizacijos tikslams pasiekti, žmogiškųjų išteklių vadovai turėtų susipažinti su esminiais skirtumais, atsirandančiais darbuotojui senstant, poreikiu pritaikyti darbo vietą, darbo charakteristikas, užduotis prie tam darbuotojo amžiui būdingų bruožų. Tik aktyvus stebėjimas ir pastangos padėtų vyresnius darbuotojus įtraukti į darbą ir pasiekti norimų rezultatų. Tai reiškia, kad vyresnio amžiaus darbuotojai dirbtų pagal jiems paskirtus vaidmenis, pritaikytus reikalavimus, lengviau prisitaikytų prie pokyčių ir patys juos inicijuotų su didesne sėkmės tikimybe, motyvacija ir išsitraikimu. Viso to pasiekti padėtų:

- laisvesni darbo grafikai, nes taip jie galėtų užduočių atlikimą planuoti patys, pagal savo gebėjimus ir aktyviai juos vykdyti išvengiant streso;
 - vadovai turėtų labiau palaikyti ir paremti vyresnio amžiaus darbuotojus, atsižvelgti į jų poreikius, skatinti draugiškus santykius tarp skirtingo amžiaus darbuotojų, kas lemtų didesnę įsitraukimą sukuriant geresnius socialinius ryšius;
 - vyresnio amžiaus darbuotojams derėtų skirti pozicijas ir užduotis, labiau susijusias su ryšiais už organizacijos ribų, tai vyresnio amžiaus žmonės daro laimingesnius, nes jie mėgsta bendrauti, jiems sunku nuolat sėdėti darbo vietoje dėl fizinių priežasčių.
3. Atsižvelgiant į vyraujančius mokslinius tyrimus, pastebėta, kad didelė jų dalis yra vykdyta išsivysčiusių šalių kontekste. Todėl tolimesni moksliniai tyrimai turėtų sutelkti dėmesį į vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo klausimus kylančius rinkos ar besivystančiose šalyse. Be to, tikslinga toliau plėtoti tyrimus atskiruose verslo sektoriuose ir atsižvelgti į jų specifiką.

Literatūra

- Akhtar, R.; Humphreys, C.; Furnham, A. 2015. Exploring the relationships among personality, values, and business intelligence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 67(3): 258–276. <https://doi.org/10.1037/cpb0000040>
- Artistic, D.; Cervone, D.; Pezzuti, L. 2003. Perceived self-efficacy and everyday problem solving among young and older adults. *Psychology and Aging* 18(1): 68–79. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.18.1.68>
- Atalah, A. 2014. Comparison of personality traits among estimators, project managers, and the population. *Journal of Management in Engineering* 30(2): 173–179. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000209](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000209)
- Bakker, A. B.; Albrecht, S. L.; Leiter, M. P. 2011. Work engagement: further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20(1): 74–88. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>
- Baltes, P. B.; Staudinger, U. M.; Lindenberger, U. 1999. Lifespan psychology: theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology* 50: 471–507. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.471>
- Bamber, M. R. 2006. *CBT for occupational stress in health professionals*. London: Taylor & Francis Group.
- Blanchard-Fields, F. 2007. Everyday problem solving and emotion an adult developmental perspective. *Current Directions in Psychological Science* 16(1): 26–31. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00469.x>
- Brazienė, R.; Mikutavičienė, I.; Dorelaitienė, A.; Žalkauskaitė, U.; Jurkevičienė, J. 2014. *Vyresnio amžiaus žmonių (socialinės įtraukties) įsitraukimo į darbo rinką galimybių tyrimo ataskaita* [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: http://www.lygybe.lt/data/public/uploads/2016/02/vyresnio-amziaus-zmoniu-tyrimas_ataskaita.pdf
- Brown, S. P. 1996. A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin* 120(2): 235–255. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.235>
- Conen, W.; van Dalen, H.; Henkens, K.; Schippers, J. 2009. *Activating senior potential in ageing Europe: an employers' perspective*. The Hague: European Commission.
- Department of Economic and Social Affairs Population Division. 2015. *World population ageing 2015* [interaktyvus]. [žiūrėta 2016 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2015_Report.pdf
- Elloy, D. F.; Terpening, W. D. 1992. An empirical distinction between job involvement and work involvement: some additional evidence. *Canadian Journal of Behavioural Science* 24(4): 465–478. <https://doi.org/10.1037/h0078759>
- Erickson, T. J. 2005. *Testimony submitted before the U. S. Senate Committee on health, education labor and pensions*. U.S. Government Printing Office, Washington, DC 20402-0001.
- Europos migracijos tinklas. 2016. *Migracija: 10 metų apžvalga* [interaktyvus]. [žiūrėta 2016 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://123.emn.lt/lt/emigracija/top-10-emigracijos-valstybiu>
- Eurostat. 2016. *Employment statistics* [interaktyvus]. [žiūrėta 2016 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics
- Farrow, A.; Reynolds, F. 2012. *Health and safety of the older worker* [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: <https://academic.oup.com/occmed/article-lookup/doi/10.1093/occmed/kqr148>
- Freund, A. M. 2006. Age-differential motivational consequences of optimization versus compensation focus in younger and older adults. *Psychology and Aging* 21(2): 240–252. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.21.2.240>
- Freund, A. M. 2008. Successful aging as management of resources: the role of selection, optimization, and compensation. *Research in Human Development* 5(2): 94–106. <https://doi.org/10.1080/15427600802034827>
- Fried, Y.; Ferris, G. R. 1987. The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis. *Personnel Psychology* 40(2): 287–322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>
- Gillespie, M. A.; Oswald, F. L.; Schmitt, N.; Kim B. H.; Ramsay, L. J. 2003. The influence of personality traits on direct measures on P-O fit, 1–69, in *Symposium presented at the 18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, 11–13 April, 2003, Orlando, FL.
- Goštautaitė, B. 2014. *Age, work engagement and individual work performance: the influence of work design*: daktaro disertacija [interaktyvus]. [žiūrėta 2016 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://gs.elaba.lt/object/elaba:19889360/index.html>
- Goštautaitė, B.; Bučiūnienė, I. 2015a. Work engagement during life-span: the role of interaction outside the organization and task significance. *Journal of Vocational Behavior* 89: 109–119. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.05.001>
- Goštautaitė, B.; Bučiūnienė, I. 2015b. The role of work characteristics in enhancing older employees' performance: evidence from a post-Soviet country. *The International Journal of Human Resource Management* 26(6): 757–782. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.949820>

- Grant, A. M. 2007. Relational job design and the motivation to make a prosocial difference, *Academy of Management Review* 32(2): 393–417. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351328>
- Hackman, J. R.; Oldham, G. R. 1976. Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behavior & Human Performance* 16(2): 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Harter, J. K.; Schmidt, F. L.; Hayes, T. L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology* 87(2): 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hashim, J.; Wok, S. 2011. *Competence as a moderator of older workers' trainability and performance*. Department of Business Administration, Economics & Management Sciences, International Islamic University Malaysia, 1–22.
- Heckhausen, J. 2005. Competence and motivation in adulthood and old age, in A. J. Elliot, C. S. Dweck (Eds.). *Handbook of competence and motivation*. New York, NY: Guilford Press, 240–256.
- Heckhausen, J.; Shane, J. 2015. How individuals navigate social mobility: changing capacities and opportunities in careers across adulthood, in L. M. Finkelstein, D. M. Truxillo, F. Fraccaroli, R. Kanfer (Eds.). *Managing an aging workforce: a use inspired approach: society for industrial and organizational psychology*. New York, NY: Routledge, 313–320. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00459.x>
- Humphrey, S. E.; Nahrgang, J. D.; Morgeson, F. P. 2007. Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature, *Journal of Applied Psychology* 92(5): 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Igarria, M.; Parasuraman, S.; Badawy, M. K. 1994. Work experiences, job involvement, and quality of work life among information systems personnel, *IS Job Involvement* 18(2): 175–201. <https://doi.org/10.2307/249764>
- Yaniv, E.; Farkas, F. 2005. The impact of person-organization fit on the corporate brand perception of employees and customers, *Journal of Change Management* 5(4): 447–461. <https://doi.org/10.1080/14697010500372600>
- Jeste, D. V.; Ardel, M.; Blazer, D.; Kraemer, H. C.; Vaillant, G.; Meeks, T. W. 2010. Expert consensus on characteristics of wisdom: a Delphi method study, *The Gerontologist* 50(5): 668–680. <https://doi.org/10.1093/geront/gnq022>
- Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal* 33(4): 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kanfer, R.; Ackerman, P. L. 2004. Aging, adult development, and work motivation, *Academy of Management Review* 29(3): 440–458.
- Kanungo, R. N. 1979. The concepts of alienation and involvement revised, *Psychological Bulletin* 86(1): 119–238. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.1.119>
- Kooij, D.; de Lange, A.; Jansen, P.; Dijkers, J. 2007. Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age, *Journal of Managerial Psychology* 23(4): 364–394. <https://doi.org/10.1108/02683940810869015>
- Korsakienė, R.; Stankevičienė, A.; Šimelytė, A.; Talačkienė M. 2015. Factors driving turnover and retention of information technology professionals, *Journal of business economics and management* 16(1): 1–17. <https://doi.org/10.3846/16111699.2015.984492>
- Kroll, M. 2003. The challenge of the age and competency structure in industry for innovations and human resource policy, *Journal of European Industrial Training* (27)7: 355–371. <https://doi.org/10.1108/03090590310490025>
- Kumpikaitė, V.; Rupšienė, K. 2008. Darbuotojų išipareigojimų didinimas: teorinis ir praktinis aspektas, iš *Ekonomika ir vadyba* [interaktyvus], [žiūrėta 2017 m. sausio 10 d.], Nr. 13. ISSN 1822–6515. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367161551076/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
- Kunze, F.; Boehm, S.; Bruch, H. 2013. Age, resistance to change, and job performance, *Journal of Managerial Psychology* 28(7/8): 741–760. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0194>
- Lietuvos Statistikos Departamentas. 2016. *Pagrindiniai šalies rodikliai* [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/web/guest/pagrindiniai-salies-rodikliai>
- Lodahl, T. M.; Kejner, M. 1965. The definition and measurement of job involvement, *Journal of Applied Psychology* 49(1): 24–33. <https://doi.org/10.1037/h0021692>
- Markos, S.; Sridevi, M. S. 2010. Employee engagement: the key to improving performance, *International Journal of Business & Management* 12: 89–96.
- Mamliuskaitė, A.; Bartkienė, L.; Rutė, J. 2011. Penki didieji asmenybės faktoriai ir jų taikymo kryptys, *Verslas XXI amžius* 3(4): 43–48.
- McEvoy, G. M.; Cascio, W. F. 1989. Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance, *Journal of Applied Psychology* 74(1): 11–17. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.11>
- Milkinaitė, L. 2011. Vyresnio amžiaus (daugiau nei 50 m.) asmenų likimo / integracijos darbo rinkoje (arba profesinės veiklos) galimybės: darbdavių, dirbančiųjų bei bedarbių požiūris, *Projektas „BEST AGERS – geriausių profesionalų žinių ir patirties panaudojimas skatinant verslą ir plėtojant verslumo įgūdžius Baltijos jūros regione“* (Nr. 037), Šiauliai.
- Morgeson, F. P.; Campion, M. A. 2003. Work design, in W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology* 12: 423–452.
- Morgeson, F. P.; Humphrey, S. E. 2006. The work design questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work, *Journal of Applied Psychology* 91(6): 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Murphy, K. R. 1989. Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time?, *Human Performance* 2(3): 183–200. https://doi.org/10.1207/s15327043hup0203_3
- National Healthy worksite. 2012. *Older employees in the workplace* [interaktyvus], [žiūrėta 2017 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/tools-resources/pdfs/issue-brief-no-1-older-employees-in-workplace-07122012.pdf>
- Neal, A.; Yeo, G.; Koy, A.; Xiao, T. 2012. Predicting the form and direction of work role performance from the Big 5 model of

- personality traits, *Journal of Organizational Behavior* 33(2): 175–192. <https://doi.org/10.1002/job.742>
- Ng, T. W. H.; Feldman, D. C. 2008. The relationship of age to ten dimensions of job performance, *Journal of Applied Psychology* 93(2): 392–423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>
- Okunevičiūtė Neverauskienė, L.; Moskvina, J. 2008. Vyresnio amžiaus asmenų dalyvavimo darbo rinkoje galimybių vertinimas, *Socialinis darbas* 7(1): 26–35.
- Oldham, G. R.; Hackman, J. R. 2010. Not what it was and not what it will be: the future of job design research, *Journal of Organizational Behavior* 31(2/3): 463–479. <https://doi.org/10.1002/job.678>
- Ologbo, C. A.; Saudah, S. 2012. Individual factors and work outcomes of employee engagement, *Social and Behavioral Sciences* 40: 498–508.
- Ostroff, Ch.; Shin, Y.; Kinicki, A. J. 2005. Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes, *Journal of Organizational Behavior* 26: 691–623. <https://doi.org/10.1002/job.333>
- Paullay, I. M.; Alliger, G. M.; Stone-Romero, E. F. 1994. Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality, *Journal of Applied Psychology* 79(2): 224–228. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.2.224>
- Petrou, P.; Demerouti, E.; Peeters, M. C. W.; Schaufeli, W. B.; Hetland, J. 2012. Crafting a job on a daily basis: contextual correlates and the link to work engagement, *Journal of Organizational Behavior* 33: 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Prakapavičiūtė, J.; Korsakienė, R. 2016. The investigation of human capital and investments into human capital: Lithuania in the context of the EU, *Entrepreneurship and sustainability issues* 3(4): 350–367. [http://dx.doi.org/10.9770/jesi.2016.3.4\(4\)](http://dx.doi.org/10.9770/jesi.2016.3.4(4))
- Raščiuviene, J. 2009. *Vyresnio amžiaus bedarbių integracijos į darbo rinką problemos*: magistro baigiamasis darbas. VDU, Kaunas.
- Rhodes, S. R. 1983. Age-related differences in work attitudes and behavior: a review and conceptual analysis, *Psychological Bulletin* 93(2): 328–367. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.93.2.328>
- Roberts, B. W.; Walton, K. E.; Viechtrbauer, W. 2006. Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: a meta-analysis of longitudinal studies, *Psychological Bulletin* 132(1): 1–25. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.1.1>
- Saks, A. M.; Rotman, J. L. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology* 21(7): 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B.; Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior* 25(3): 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Shuck, B.; Wollard, K. 2010. Employee engagement and HRD: a seminal review of the foundations, *Human Resource Development Review* 9(1): 89–110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Sonnentag, S.; Frese, M. 2002. Performance concepts and performance theory: a handbook in the psychology of management in organizations, in S. Sonnentag (Ed.). *Psychological Management of Individual performance*. Chichester: Wiley, 3–25.
- Sturman, M. C. 2003. Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships, *Journal of Management* 29(5): 609–640. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00028-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00028-X)
- Templer, K. J. 2012. Five-factor model of personality and job satisfaction: the importance of agreeableness in a tight and collectivistic Asian society, *Applied Psychology: an International Review* 61(1): 114–129.
- Valstybės žinios. 2013. *Darbuotojų ištraukimas turi tiesioginį ryšį su verslo rezultatais* [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://vz.lt/archive/article/2013/6/28/darbuotoju-istraukimas-turi-tiesiogini-rysi-su-verslo-rezultatais>.
- Waldman, D. A.; Avolio, B. J. 1986. A meta-analysis of age differences in job performance, *Journal of Applied Psychology* 71(1): 33–38. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.1.33>
- World Health Organization. 2016. *Discrimination and negative attitudes about ageing are bad for your health* [interaktyvus], [žiūrėta 2017 m. sausio 19 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2016/discrimination-ageing-youth/en/>
- Zacher, H.; Heusner, S.; Schmitz, M.; Zwierzanska, M. M.; Frese, M. 2010. Focus on opportunities as a mediator of the relationships between age, job complexity, and work performance, *Journal of Vocational Behavior* 76(3): 374–386. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.09.001>
- Žmogaus teisių stebėjimo institutas. 2016. *Savo teises imasi ginti mažiau nei vienas iš dešimties* [interaktyvus], [žiūrėta 2016 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://hmi.lt/savo-teises-imasi-ginti-maziau-nei-vienas-is-desimties/?hilit=diskriminuojamos>

WORK ENGAGEMENT OF OLDER EMPLOYEES

A. Gaurylienė, R. Korsakienė

Abstract

The aging of the labor force is observed in most developed and developing countries. The employment rate of older employees has been increasing every year and it appears to be not changed in the nearest future. The aging workforce is a serious challenge for organizations due to the prevailing stereotypical approach that older employees are less motivated, demonstrate lower labor productivity, they have more difficulties adopting new information, technologies and the lower ability to adapt to innovations. The aim of the paper is to investigate the impact of the work characteristics on the involvement in the work, the influence of employee's characteristics on the work engagement, the influence of age and related factors on the involvement in the work and the relationship between age and achievements. The research is based on the analysis and synthesis of scientific literature, investigating work engagement issues of older employees. The study enabled to reveal the diversity of the concepts and methodologies and to systematize prevailing issues. The paper integrates the main researches in the field of older employees' engagement and provides recommendations for future research.

Keywords: aging, older employees, human resources, labor productivity, engagement, work characteristics, work achievements, employment rate, human resources management.