

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS**

MANTAS DŽIAUGYS

**DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS MAŽMENINĖS
PREKYBOS ĮMONĖS X POKYČIŲ KONTEKSTE:
ATVEJO ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovė
doc. dr. R. Dačiulytė**

VILNIUS, 2020

**MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY
FACULCY OF PUBLIC ADMINISTRATION**

MANTAS DŽIAUGYS

**EMPLOYEES ENGAGEMENT IN THE CONTEXT OF
CHANGES IN THE RETAIL COMPANY X: A CASE
STUDY**

Master thesis

**Supervisor
doc. dr. R. Dačiulytė**

VILNIUS, 2020

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS**

**DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS MAŽMENINĖS
PREKYBOS ĮMONĖS X POKYČIŲ KONTEKSTE:
ATVEJO ANALIZĖ**

**Lyderystės ir pokyčių valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX067**

**Vadovė
doc. dr. R. Dačiulytė
2020 05 01**

**Recenzentas
(parašas) doc.**

**Atliko
LPVvmns18-1 gr. stud.
M. Džiaugys
2020 05 01**

VILNIUS, 2020

TURINYS

ĮVADAS	8
1. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR POKYČIŲ VALDYMO ORGANIZACIJOJE TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1. Darbuotojų įsitraukimo samprata	10
1.2. Darbuotojų įsitraukimo valdymas ir skatinimas organizacijoje	13
1.2.1. Darbuotojų kartų skirtumai	14
1.2.2. Darbuotojų kaitos priežastys	18
1.2.3. Talentų valdymas	22
1.2.4. Darbuotojų motyvavimas	25
1.2.5. Darbuotojų pasitenkinimas darbu	30
1.3. Darbuotojų įsitraukimo matavimas organizacijose	32
1.4. Pokyčių valdymo organizacijoje teoriniai aspektai	36
1.4.1. Pokyčių valdymo klasifikavimas	37
1.3.2. Lyderio vaidmuo pokyčių valdymo kontekste	43
1.3.3. Pokyčių valdymas – Įmonės X atvejo analizė	44
2. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	47
2.1. Empirinio tyrimo metodai	47
2.2. Diagnostinis tyrimas. Įmonės X darbuotojų įsitraukimo matavimas.	51
2.3. Kokybinis tyrimas. Darbuotojų įsitraukimo valdymas ir skatinimas įmonėje X	53
2.4. Kiekybinis tyrimas. Darbuotojų įsitraukimas įgyvendinus pokytį įmonėje X	57
2.4. Tyrimo apibendrinimas.....	72
IŠVADOS	74
LITERATŪRA	76
ANOTACIJA	80
ANNOTATION	80
SANTRAUKA	81
SUMMARY	82
PRIEDAI	83

LENTELĖS

1 Lentelė. Įsitraukimo sąvokos apibrėžimai.....	10
2 lentelė. Skirtingų kartų požiūris į darbą bei asmeninės savybės.....	15
3 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonės	27
4 lentelė. J.P. Kotter pokyčių valdymo modelis.....	40

PAVEIKSLAI

1 pav. Įsitraukimo lygiai.....	12
2 pav. JAV darbuotojų kaita.....	19
3 pav. Atviros darbo pozicijos JAV ir nedarbingumo lygis.....	20
4 pav. Darbuotojų talentų valdymo modelis	24
5 pav. Darbuotojų įsitraukimas organizacijoje, pirmais darbo metais.....	26
6 pav. Kotter ir Lewin modelių sutapatinamas	41
7 pav. 7S McKinsey modelis.....	42
8 pav. D. Ruck ir Welch pozityvaus įsitraukimo modelis.....	49
9 pav. Kiekybinio tyrimo respondentų amžius.....	57
10 pav. Kiekybinio tyrimo darbuotojų darbo stažas įmonėje.....	58
11 pav. Kiekybinio tyrimo respondentų užimamos pareigos	59
12 pav. Respondentų organizacijos vertinimas (atsakymų vidurkiai).....	59
13 pav. Darbuotojų įsitraukimas į organizacijos organizuojamas papildomas veiklas.....	61
14 pav. Respondentų įsitraukimo į organizacijos gyvenimą savijvertinimas (balais)	62
15 pav. Respondentų savijautos darbe vertinimas (vidurkiai)	63
16 pav. Respondentų pasitenkinimas darbu ir organizacija	63
17 pav. Daugiausiai darbuotojui prasmės teikiantys faktoriai	64
18 pav. Respondentų polinkio teikti grįžtamąjį ryšį savo vadovui pagal amžiaus grupes (vidurkis)	65
19 pav. Vadovų inicijuojami veiksmai kelti darbuotojų motyvacijai (atsakymų balų vidurkiai)	66
20 pav. Darbuotojams vadovų skiriamos papildomos užduotys (atsakymo vidurkiai).....	67
21 pav. Respondentų nuomonė apie vadovų savybes	68
22 pav. Respondentų ketinimas pakeisti organizaciją / poziciją.....	68
23 pav. Respondentų nuomonė apie įgyvendinto organizacijos pokyčio įtaka darbuotojams.....	69
24 pav. Respondentų nuomonė apie organizacijos pokyčių įgyvendinimą (atsakymų vidurkiai)	70

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Kokybinio tyrimo interviu klausimai	83
2 PRIEDAS. Kiekybinio tyrimo klausimynas.....	84
3 PRIEDAS. Kiekybinio tyrimo klausimo apie darbuotojų įsitraukimą respondentų atsakymai	90
4 PRIEDAS. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą	92

IVADAS

Temos aktualumas. Modernėjant visuomenei ir intensyviai besikeičiant darbo rinkai, kuomet pasaulis globalizuojasi ir darbuotojai vis dažniau keičia ne tik savo gyvenamąją vietą bet ir įmonę, darbuotojų įsitraukimo skatinimas organizacijoje tampa viena svarbiausių žmogiškųjų išteklių prioritetinių sričių. Mokslinėje literatūroje, darbuotojų įsitraukimas yra apibūdinamas kaip darbuotojo pozityvus požiūris į organizaciją, jautimąsi joje ir aktyvus elgesys siekiant įgyvendinti iškeltus kompanijos tikslus. Įsitraukę darbuotojai didina organizacijos rezultatyvumą, todėl organizacijai padeda veikti efektyviau¹. Atlikti tyrimai rodo, jog įsitraukę darbuotojai geba dirbti gerokai efektyviau ir produktyviau, net 43%, todėl toks efektyvumas tiesiogiai koreliuoja su įmonės pelnu.² Atsižvelgiant į šiuos aspektus, vis daugiau organizacijų pasaulyje stebi savo darbuotojų įsitraukimo lygį bei inicijuoja tikslingus veiksmus, jog šis rodiklis nuolat augtų, nes maksimalus darbuotojų įsitraukimas padeda siekti aukščiausių kompanijos tikslų ir rezultatų.

Darbuotojų įsitraukimą skatina arba priešingai mažina neišvengiamai daug veiksnių, kurie gali būti susiję tiesiogiai su organizacijos iniciatyvomis (darbuotojų kaitos mažinimas, motyvacinės sistemos, pokyčių skatinimas ir įgyvendinimas) arba su natūraliais žmogiškųjų išteklių veiksniais (darbuotojų kartų skirtumai, pasitenkinimas darbu). Dėl šių priežasčių svarbu tinkamai pamatuoti darbuotojų įsitraukimą atliekant tyrimus organizacijų viduje, o gavus rezultatus – kurti veiksmus ir iniciatyvas šio rodiklio gerinimui. Siekiant aukščiausių abipusių rezultatų, tiek vadovams, tiek patiems darbuotojams tenka didelė atsakomybė už įsitraukimo skatinimo veiksnių iniciavimą, įgyvendinimą ir tobulinimą.

Dar viena aktualija – pokyčių valdymas. Visuomenėje yra įprasta sakyti, kad nieko nėra pastoviau už pokyčius, todėl šiuolaikinėse organizacijose nuolat vykdomi pokyčiai, kuriais siekiama efektyvesnės įmonės veiklos, mažesnių kaštų ar konkurencinio pranašumo. Pokyčių poreikį lemia greitai besikeičiančios technologijos ir vis labiau augantys klientų poreikiai. Mokslinėje literatūroje pokyčių valdymas yra vertinamas teigiamai, siekiant maksimalios naudos organizacijai, tačiau labai svarbu suprasti, jog kiekvienas, net ir teigiamas, pokytis darbuotojams kelia įtampą bei stresą ir gali daryti neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui. Dėl šios priežasties, pokyčius organizuojančios kompanijos vis plačiau ima taikyti metodologijas ir strategijas, kuriose yra įtraukiami fiziniai pokyčiai ir perėjimas nuo vienos prie kitos būsenos. Šiose strategijose vis labiau akcentuojama darbuotojų paruošimo pokyčiams būtinybė. Pasak John P. Kotter, nors pokyčiai jau paskutinius dešimtmečius greitėjo, artimoje ateityje šis tempas dar labiau spartės dėl stiprėjančių makroekonominių jėgų poveikio.³ Augant šių pokyčių poreikiui, apimtims bei greičiui, didžiausias dėmesys yra skiriamas darbuotojams, kurie organizacijos

¹ Cook, Sarah (2008). The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction. London: Kogan Page. eBook Collection (EBSCOhost). Web. 9 Sept.

² <http://www.administracija.lt/kas-yra-darbuotoju-isisitraukimas/>

³ Kotter JP. Leading change. 1996.

aplinkoje jaustūsi gerai maksimaliai įsitrauktū ir tokiu būdu išvengtū papildomo streso įgyvendinat vykdomus pokyčių procesus ir aiškiai žinotū bei suprastū, kodėl šie pokyčiai yra vykdomi.

Darbo tyrimo problema – Kaip tiriamoje organizacijoje yra skatinamas darbuotojų įsitraukimas pokyčių kontekste?

Darbo tyrimo objektas - mažmeninės prekybos įmonės X darbuotojų įsitraukimas pokyčių kontekste.

Darbo tikslas - išnagrinėjus mokslinės literatūros šaltinius iširti organizacijos darbuotojų įsitraukimo matavimo metodus bei darbuotojų įsitraukimą įgyvendinus pokytį.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis atlikta literatūros analize apibrėžti darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pokyčių valdymo sąvokas ir nustatyti veiksnius, lemiančius darbuotojų įsitraukimą į darbą;
2. Empirinio tyrimo pagalba nustatyti, kaip organizacija X matuoja savo darbuotojų įsitraukimą ir kokių veiksnių imasi įsitraukimui skatinti;
3. Iširti darbuotojų įsitraukimą įmonėje X šiuo momentu, kuomet buvo įgyvendintas pokytis;
4. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais pateikti pasiūlymus kaip stiprinti darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Darbo metodika. Darbui atlikti naudojami anketavimo, analizės, lyginimo, aprašomasis metodai. Analizės metodas naudojamas atskleisti tyrimo rezultatų duomenis, lyginimo metodas – parodyti darbuotojų įsitraukimo problematiką įvairiuose šaltiniuose, bei apklausos rezultatų sulyginimui su teorinėje dalyje aprašytais atvejais. Aprašomasis metodas naudojamas darbuotojų įsitraukimo sampratos atskleidimui, tyrimo rezultatų aptarimui bei teorinei analizei.

Darbo struktūra susideda iš darbuotojų įsitraukimo į darbą ir pokyčių valdymo teorinių aspektų analizės, aptariant įsitraukimo sąlygas, veiksnius bei įsitraukimui skatinti tinkamus instrumentus. Darbe aprašoma, pagrindinės darbuotojų įsitraukimo valdymo ir skatinimo priemonės, darbuotojų įsitraukimo matavimo teoriniai aspektai. Taip pat darbe aprašomi pokyčių valdymo principai bei pokyčių įgyvendinimo atvejo analizė. Tyrimo rezultatų analizė nagrinėjama trimis aspektais – atliktas diagnostinis, kokybinis ir kiekybinis tyrimai, kurių esmė yra išanalizuoti, koku būdu organizacija tiria darbuotojų įsitraukimą, kokios priemonės pasitelkiamos jį skatinti bei kaip darbuotojai jaučiasi įsitraukę šiuo momentu po įgyvendintų pokyčių.

Magistro baigiamojo darbo apimtis 82 psl., be priedų. Pateikta 4 lentelės, 24 paveikslai, 4 priedai iliustruojantys darbą. Naudota 52 literatūros šaltiniai.

1. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO IR POKYČIŲ VALDYMO ORGANIZACIJOJE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Darbuotojų įsitraukimo samprata

Darbuotojų įsitraukimas – jau daugiau nei tris dešimtmečius aktyviai tyrinėjama sąvoka, naudojama įmonių žmogiškųjų išteklių kontekste. Nors lietuvių kalboje įsitraukimas turi tik vieną sąvoką, anglų kalboje, mokslinėje literatūroje yra minimos kelios sąvokos: „employee engagement“, „employee involvement“, kurios tarpusavyje yra susijusios ir turi svarbią reikšmę žmogiškųjų išteklių kontekste⁴. Tyrinėjant užsienio autorių mokslinę literatūrą galima aptikti daug įvairių darbuotojų įsitraukimo apibūdinimų iš kurių keletas yra nurodyti lentelėje (žr. 1 lent.):

1 Lentelė. Įsitraukimo sąvokos apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
William Kahn (1990)	Įsitraukę darbuotojai yra fiziškai ir emociškai susiję su savo darbo vaidmenimis. Įsitraukę darbuotojai, pasak autoriaus, siekia išreikšti save per darbą. ⁵
Bakker (2004)	Įsitraukimas į darbą apibrėžiamas kaip tobulėjimo poreikio patenkinimo (angl. fulfilling) psichinė būseną (angl. state of mind), kuri yra išreiškiama per darbuotojo energingumą ir susijusi su atsidavimu bei pasinėrimu į darbą.
Sarah Cook (2008)	Darbuotojų įsitraukimas –tai darbuotojo pozityvus požiūris ir nuomonė apie organizaciją, joje vyraujantį klimatą ir jo elgesį, siekiant įgyvendinti kompanijos iškeltus tikslus, nes. įsitraukę darbuotojai didina organizacijos rezultatyvumą ir padeda įmonei veikti efektyviau“. ⁶
Gaurylienė ir Korsakienė (2017)	Žmogiškųjų išteklių pagrindas yra žmogus ir organizacijos gebėjimai jį nukreipti tinkama linkme, siekiant norimų rezultatų. Darbuotojo įsitraukimas į darbą yra gebėjimų bei žmogaus asmeninių savybių sąveikos rezultatas.

⁴ R. Rekašiūtė – Balsienė, J. Lazauskaitė – Zabielskė ir I. Urbanavičiūtė „Įsitraukimas į darbą: klausimai ir atsakymai“ (Vilniaus universitetas, Vilnius, 2015),

https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Projektai/LMT/Praktines_rekomendacijos_specialistams_isitraukimas.pdf

⁵ „Heroes of Employee Engagement: No.9 William Kahn“ <https://peakon.com/blog/future-work/william-kahn-employee-engagement/>

⁶ Cook, Sarah (2008). The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction. London: Kogan Page. eBook Collection (EBSCOhost). Web. 9 Sept.

Schaufeli ir kt. (2002)	Darbuotojų įsitraukimas yra pozityvi, prasminga ir su darbu susijusi proto būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir įsisavinimas ⁷
Erickson (2005)	Darbuotojų įsitraukimas suvokiamas kaip pagrindinė produktyvaus darbuotojo sudedamoji dalis ⁸

Sudaryta darbo autorius remiantis išvardintų autorių literatūra

Darbuotojų įsitraukimas yra labai svarbi organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo dalis, kadangi nuo to priklauso, kaip lengvai darbuotojas sugeba adaptuotis organizacijoje, lojalumas įmonei, didesnis rezultatyvumas ir mažesnė darbuotojų kaita.⁹ Nors lentelėje (žr. 1 lent.) yra pateikta keletas skirtingų autorių apibrėžimų, apibendrinant galima sakyti, kad visuose apibrėžimuose akcentuojama darbuotojų savijauta ir iniciatyvumas, jų abipusės naudos siekimas sau ir organizacijai bei savarankiškumas imantis veiksmų, gerinančių įmonės rezultatus ar veiklas. Pasak žmogiškųjų išteklių valdymo bendruomenės, kurią sudaro daugiau nei 300 tūkst. personalo vadovų iš 165 šalių, žmogiškųjų išteklių departamentas atlieka labai svarbų vaidmenį darbuotojų įsitraukimo valdyme, nes organizacija yra turi kurti įsitraukimo matavimo, valdymo ir skatinimo priemones bei įrankius, taip pat ieškoti tinkamiausių ir greičiausių būdų didinant darbuotojų įsitraukimą.¹⁰ Be to tai turi būti taikoma ir kasdieniniuose procesuose, tokiuose kaip atrankos, pareiginių instrukcijų kūrimas, mokymai, veiklos vertinimas. Šie procesai darbuotojams yra labai aktualūs ir nuo to gali priklausyti, kiek darbuotojas gali būti įsitraukęs į organizacijos gyvenimą.

Pasak pasaulinės darbuotojų įsitraukimo platformos Peakon.com, 1990 metais Kanados mokslininkas Williams Kahn buvo pirmasis, kuris pradėjo tyrinėti įsitraukimo („employee engagement“) sąvoką ir aprašė darbuotojų įsitraukimo teoriją studijoje „Asmeninio įsitraukimo ir pasyvumo psichologinės sąlygos (angl. „Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work“). Ši teorija yra paremta elgesio darbo vietoje tyrimu, atliktu dviejose darbo vietose – vasaros stovykloje ir architektūros įmonėje. Stebėdamas darbuotojus šiose organizacijose jis išskyrė tris psichologines sąlygas:

- **prasmingumą (angl. meaningfulness)**, kaip darbuotojo prasmės savo darbe matymą ir galėjimą pilnai atsiduoti vykdomai veiklai;
- **saugumą (angl. safety)**, kaip darbuotojas jaučiasi darbe ir gali dirbti savarankiškai;

⁷ K. Jnaneswar, „Impact of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Indian Retail Industry“, *The Indian Journal of Industrial Relations*, 55, 3 (2020): 460

⁸ Agnė Gaurylienė, Renata Korsakienė, „Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą“, *Verslas XXI amžiuje*, 9,2 (2017): 143

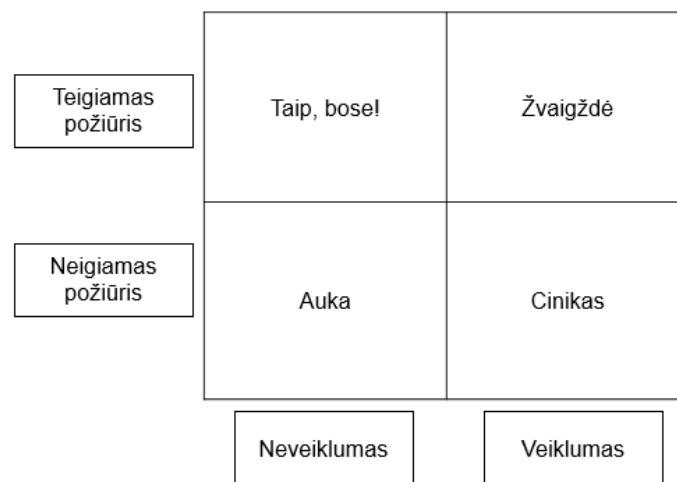
⁹ Charles Rogel „Employees Empowerment vs. Employee Engagement“, *Decision Wise*, žiūrėta 2019 m. lapkričio 8 d., <https://decision-wise.com/employee-empowerment-vs-employee-engagement/>

¹⁰ Developing and Sustaining Employee Engagement, SHRM, žiūrėta 2020 m. kovo 14 d.

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/sustainingemployeeengagement.aspx>

- **pajėgumą (angl. availability)**. kaip darbuotojas jaučiasi fiziškai ir morališkai pajėgus įsitraukti į savo darbą duotuoju momentu.

Remiantis „Peakon.com“ pateiktomis išvadomis, W. Kahn atskyrė įsitraukimą nuo kasdieninio sunkaus darbo. Kruopštūs darbuotojai, kurie yra atsidavę darbui, yra lojalesni įmonei ir dažniausiai imasi užduočių nelaukę vadovo nurodymo, kadangi jie savarankiškai nori pagerinti įmonės veiklą ar veiklos rodiklius, ir tiki, kad papildomi atlikti darbai ir žingsniai bus naudingi organizacijai. Taip pat išvadose minima, kad įsitraukimas nėra statiškas reiškinys. Tam tikrais darbo periodais įsitraukimas gali svyruoti, todėl darbdaviui tai yra puiki terpė pagerinti darbo sąlygas darbuotojui ir būti labiau įsitraukusiam skiriant jam daugiau autonomijos.¹¹



1 pav. Įsitraukimo lygiai.

Šaltinis: Sarah Cook The essential guide to employee engagement (London, Philadelphia: Kohan page, 2008), 10-14

Vienas iš metodų, matuojančių darbuotojų įsitraukimą, yra jų entuziazmo, veiklumo ir pozityvumo laipsnio vertinimas organizacijoje. Sarah Cook savo knygoje¹² aprašo keturis darbuotojų įsitraukimo lygius, kurie atvaizduojami dviejų dimensijų matricoje (1 pav.). Pirmojoje iš jų – darbuotojų požiūris į klientus, kolegas ir organizaciją, antroje – darbuotojų užsidegimas ir veiklumas siekiant organizacijos tikslų. Kiekvienas darbuotojų tipas yra skirtingai įsitraukęs į organizacijos veiklą ir turi skirtingą požiūrį:

- **žvaigždė** – tai darbuotojas, kuris turi teigiamą požiūrį į pokyčius ir organizacijos tikslus bei yra linkęs veikti. Šio tipo darbuotojai yra labai įsitraukę į organizacijos veiklą, nuolat ieško naujų galimybių ir iššūkių. Dažnu atveju jie siekia rezultato išeidami iš savo komforto zonos, nuolat mokosi ir siekia tobulėjimo;

¹¹ *Supra Note, 5*

¹² *Cook, supra note, 6*

- **cinikais** laikomi darbuotojai, turintys neigiamą požiūrį, tačiau aukštą veikimo lygį. Šio tipo darbuotojai turi daug energijos ir yra labai iškalbūs, tačiau per daug orientuojasi į neigiamus dalykus ir tai kas neveikia organizacijoje. Pokyčiais patys netiki ir savo negatyvą perduoda kitiems kolegoms. Ši darbuotojų kategorija išryškina praeities nesėkmes ir nebando to daryti iš naujo;
- **„taip, borse!“** tipo darbuotojai turi teigiamą požiūrį, tačiau dažnu atveju nelinkę veikti, kol negaus atskiro nurodymo taip pat turi puikių idėjų, tačiau neišsako jų iki tol, kol nėra klausiami. Šio tipo darbuotojai yra nepastovūs, vengia prisiimti riziką, pritaria naujoms, geroms idėjoms, tačiau patys nėra linkę keistis;
- **auka** – tai darbuotojai, kurių įsitraukimo lygis yra žemiausias. Šio tipo darbuotojų atliekamas darbas dažniausiai vykdomas iš inercijos, jų funkcijos yra techninės, nereikalaujančios kompetencijos ar didelio įsitraukimo į pokyčius. Šie darbuotojai nėra linkę tobulėti, nesiuo naujų idėjų, vengia bet kokios atsakomybės ir stengiasi neįsitraukti į įmonės gyvenimą.

Apibendrinant S. Cook dviejų dimensijų matricą, kurioje aptariami skirtingi darbuotojų tipai, galima teigti, kad didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui turi jo asmeninės savybės. Priklausomai nuo to, darbuotojas gali būti aktyviai įsitraukęs ir pats kurti terpes veikti bei atlikti naujus veiksmus, net negavęs nurodymo iš vadovo, arba priešingai, gali turėti labai puikių idėjų, tačiau pats jų nesiūlys ir nesistengs realizuoti iki tol, kol vadovas ar kiti organizacijos nariai nepaklaus jo nuomonės. Tai rodo, jog žmogiškųjų išteklių departamentui organizacijoje kyla daug iššūkių siekiant paskatinti darbuotojų įsitraukimą prisitaikant prie skirtingų asmenybių tipų ir skirtingo darbuotojų aktyvumo.

1.2. Darbuotojų įsitraukimo valdymas ir skatinimas organizacijoje

Kanados akademikė Sarah Cook teigia, kad darbuotojų įsitraukimas organizacijose nebėra savaime suprantamas dalykas, kuomet dirbti vienoje įmonėje ilgai ir taip rodyti savo lojalumą darbdaviui buvo norma. Šiuolaikinės organizacijos turi kovoti dėl lojalių darbuotojų ir skatinti jų įsitraukimą, kadangi jie augant lūkesčiams gali pasirinkti keisti organizaciją, jei ši nesirūpins jo tobulėjimu.¹³ Šis teiginys aiškiai nurodo, kad norint turėti stipriai įsitraukusį darbuotoją, kuris galėtų siekti aukščiausių organizacijos tikslų, būtina daug dirbti ir ieškoti būdų, kaip jį įtraukti, o ne laukti, kad įsitrauktų pats. Taigi, tai rodo, kad darbuotojų įsitraukimas organizacijos žmogiškųjų išteklių kontekste turi būti prižiūrimas, nuolat sekamas ir valdomas, o darbuotojai turi būti skatinami dar labiau įsitraukti.

Anot „Nutchace“ Europos antreprenierių ir žmogiškųjų išteklių lektorių portalo, darbuotojų įsitraukimą būtina skatinti metodais, kurie juos motyvuoja ir įtraukia. Tokie veiksmai, kaip lyderystė

¹³ Cook, *supra note*, 6: 6-9

atsižvelgiant į kartų skirtumus, darbuotojų motyvacija, apdovanojimas už pasiekimus, priemonės darbuotojų kaitai mažinti, talentų valdymas ir pan., skatina darbuotojus būti labiau įsitraukusiais, kadangi jie jaučia atsakomybę dėl organizacijos kurioje dirba, siekia aukščiausių rezultatų ir maksimaliai jai atsiduoda.¹⁴ Taigi, siekiant suprasti, kokiais veiksmais organizacija įtraukia savo darbuotojus ir kaip įtraukimo skatinimas ir valdymas yra apibrėžiamas moksliniame kontekste, toliau bus nagrinėjamos pagrindinės darbuotojų įsitraukimo skatinimo formos.

1.2.1. Darbuotojų kartų skirtumai

Tyrinėjant mokslinę užsienio ir lietuvių autorių literatūrą, ryškėja tendencija, kad darbuotojų įsitraukimas negali būti vertinimas vienodai, tarp skirtingų kartų atstovų. Keičiantis pasaulinėms tendencijoms ir darbo rinkas vis labiau papildantys skaitmeniniai sprendimai skatina ieškoti imlesnių, greičiau suprantančių naujoves, darbuotojų, kurie, deja, nebėra tokie lojalūs ir įsitraukę kaip vyresnės kartos atstovai. Dėl to, žmogiškųjų išteklių padaliniais visame pasaulyje tenka perdėlioti savo strategijas ir ieškoti individualių įsitraukimo skatinimo metodų. Nors didžiąją dalį rinkos vis dar sudaro Baby Boomer, X ir Y atstovai, vis daugiau susirūpinimo kuriant įtraukimo ir motyvavimo sistemas darbdaviams kelia į rinką ateinanti Z karta.¹⁵

Dabartinis laikotarpis yra unikalus, kadangi darbo rinkoje vienoje įmonėje gali susidurti net 4 skirtingos kartos. Nors mokslininkai skirtingose šalyse skirtingai išskiria kartų amžiaus rėmus, tačiau egzistuoja vidutinis kartų atstovų gimimo metų vidurkis, pagal kurį yra klasifikuojamos kartos šiuolaikinėje žmogiškųjų išteklių teorijoje. Siekiant suvokti kartų skirtumus, pirmiausiai reikalinga aiškiai išsiskirti skirtingo amžiaus darbuotojų pasaulėžiūrą, kadangi jie augo skirtingais laikotarpiais, kuriems darė įtaką politinės aktualijos, technologijų atsiradimas ir tobulėjimas. Visi mokslinės literatūros autoriai sutaria dėl vieno – egzistuoja 5 šiuo metu gyvenančios kartos. Remiantis G. Codrington (2008), M. McCrindle (2014), W. Flagler, T. Thompson (2014) ir kitų autorių darbais 2 lentelėje yra pateikiami skirtingi kartų požiūriai į darbą ir pagrindinės jų asmeninės savybės.

¹⁴ „How to Engage Employees – A Complete Guide for Managers“, Nutcache, žiūrėta 2020 m. vasario 7 d. <https://www.nutcache.com/blog/how-to-engage-employees/>

¹⁵ Lapoint, Patricia A., and Ann Liprie-Spence. “Employee Engagement: Generational Differences in the Workforce.” *Journal of Organizational Psychology* 17, 5 (2017): 118–28. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=127683190&site=ehost-live>.

2 lentelė. Skirtingų kartų požiūris į darbą bei asmeninės savybės

Karta	Požiūris į darbą	Asmeninės savybės
Tylioji karta (1920 – 1945)	Nuoširdžiai žiūri į darbą, reikia dirbti sunkiai, nes tai yra teisinga	Atsakingi, pasiaukojantys, besilaikantys taisyklių, kuklūs, mandagūs, santūrūs, prisiderinantys
Kūdikių bumo karta (Baby boomer) (1946 – 1964)	Norint gyvenime pasiekti daug, reikia dirbti sunkiai	Iškalbūs, jaunatviški, siekiantys asmeninio tobulėjimo, optimistiški, orientuoti į komandinį darbą
X karta (1965 – 1981)	Kuo sunkiau dirbsi, tuo geriau gyvensi	Verslūs, imlūs pokyčiams, ryžtingi, individualistai, nebijantys klysti, pragmatiški
Y karta (1982 – 2003)	Galima dirbti sunkiai, bet svarbu, kad darbas teiktų prasmę	Pasitikintys savimi, aukštos savivertės, priklausomi nuo interneto, naivūs, technologiškai sumanūs, įvairiapusiški
Z karta (2004 – 2023)	Nors darbo rinkoje šios kartos dar kol kas nėra, tačiau numanoma, kad šios kartos atstovui bus svarbi socialinė atsakomybė	Nedėmesingi, sugebantys dirbti kelis darbus vienu metu, kūrybiški, tolerantiški, nesivadovaujantys autoritetais

Sudaryta autoriaus remiantis G. Codrington, M. McCrindle, W. Flagler, T. Thompson ir kitų autorių darbais

Iš aukščiau pateiktų apibūdinimų galima daryti prielaidas, kad kartos formavosi skirtingai, o tam daug įtakos turėjo aplinka. Analizuojant mokslinę užsienio ir lietuvių autorių literatūrą, toliau plačiau apžvelgiamos darbuotojų kartos ir aptariamos aksiomos jų vystymuisi ir formavimuisi bei įtaka įsitraukimui.

- **Tylioji karta.** Vyriausioji karta esanti darbo rinkoje, kurios atstovų beveik nėra likę. Pagrindinės šios kartos ideologijos ir požiūris į darbą formavosi „rūsčiuoju“ antro pasaulinio karo ir finansinės Jungtinių Amerikos valstijų (JAV) krizės laikotarpiu. Geopolitinė situacija turėjo didelę įtaką, kadangi šios kartos atstovai augo sunkiu laikmečiu, kuomet visi privalėjo dirbti. Būtent tai ir suformavo jų atsakingą požiūrį į darbą. Jie yra linkę dirbti visus darbus, neskirstydami jų į mėgstamus ir nemėgstamus, kadangi darbas yra priemonė, padedanti užsidirbti

ir išgyventi. Nors dabar yra susiformavusi nuomonė, kad JAV ar vakarų Europos senjorai laisvai leidžia pinigus oriai senatvei, kelionėms ir pramogoms, tačiau taip buvo ne visada, kadangi šios kartos vienas iš specifinių bruožų yra vengti rizikos kaupiant pinigus, jų neleidžiant pramogoms ar kitiems nebūtiniams daiktams, neimant kredito didesniems pirkiniams ar nesiskolinant iš artimųjų arba draugų. Šios kartos darbuotojai yra stipriai įsitraukę į darbą ir nėra veikiami išorinių veiksnių ar papildomų naudų darbuotojams. Tylioji karta vertina darbo vietos stabilumą, todėl sudarant palankesnes dirbti ir užsidirbti atlyginimą sąlygas, patenkinančias socialinius poreikius, ši karta bus labiau linkusi įsitraukti ir atsiduoti savo organizacijai.¹⁶

- **Kūdikių bumo karta.** Šios kartos atstovai, kaip ir tylioji karta, vaikystėje susidūrė su pokario padariniais. Šis laikotarpis yra susijęs su didingomis ateities vizijomis ir ideologijomis bei revoliucinėmis nuotaikomis ir laisvės troškimu. Technologiniai progresai pasaulyje turėjo įtakos gausiam šios kartos vartotojiškumui. Jie pasižymi darboholizmu, stipriu konkurencingumu, aiškiu tikslų siekiu, yra labai lojalūs ir vertinantys pastovumą bei stabilią darbo vietą ir nenori jokių pokyčių. G. Cordington¹⁷ pastebi, jog šios kartos atstovai yra linkę nerimauti dėl įsitraukimo į darbą ir yra stipriai motyvuoti darbo vietos vizija, tikslais. Jie rūpinasi tais iš kurių sulaukia pritarimo ir sutinka su jų nuomone. Kūdikių bumo kartos darbuotojai yra labai kalbūs ir visuomet atsiradus galimybei pasidalins savo nuomone, norėdami parodyti, kad žino ir turi patirties profesiniais ir asmeniniais klausimais.
- **X karta.** Pasak Olivia James¹⁸, X kartos vystymuisi daug įtakos turėjo tokios aktualijos kaip šaltasis karas, Europos sąjungos kūrimasis, auganti pramonė, roko muzika ir tokie politikai, kaip M. Techer. G. Cordington¹⁹ teigia, kad ši karta dar vadinama „užrakintų vaikų“ karta, kadangi jie negavo pakankamai dėmesio iš savo tėvų, kurie visą savo laiką skyrė darbui dėl šeimos gerovės. Šios kartos atstovai, priešingai nei jų tėvai ar seneliai, daug atsargiau bei vėliau kūrė šeimas ir daugiau dėmesio skyrė savo vaikų tobulėjimui. Jie pasižymi individualumu, kuris dažnu atveju lemia sprendimus, todėl nėra prisirišę prie vienos organizacijos, nes ieško lengvesnių būdų užsidirbti bei yra linkę dirbti sau, X kartos darbuotojai nemėgsta būti griežtai kontroliuojami, tad teikia pirmenybę darbui, kuriame atlygis mokamas už atliktą rezultatą. Šios kartos atstovai nėra linkę visiškai atsiduoti darbui, kadangi jiems tai yra tik priemonė užsidirbti pinigų ir darbo nelaiko svarbesniu dalyku už asmeninį gyvenimą. Vyresnių kartų atstovai labai dažnai ignoruoja X kartos lengvabūdiškumą darbe, kadangi lygina su savimi ir tiki, kad tai yra

¹⁶ Stanišauskienė, Vilija. „Karjeros Sprendimus Lemiančių Veiksnių Dinamika Kartų Kaitos Kontekste.” Bridges / Tiltai 71, 2 (2015): 1–20.

¹⁷ Graeme Cordington, „Detailed Introduction to Generational Theory“, TomorrowToday, žiūrėta 2019 m. gegužės 28d. <http://ngkok.co.za/sinode2016/intro-generations.pdf>

¹⁸ Olivia James, *Generation X, Y and the Baby Boomers, Social Issues, Justice and Status* (N.Y.: Nova Science Publishers, Inc, 2017) 4-6.

¹⁹ Cordington, *op.cit.*

laikina būseną, kuri ateities perspektyvoje išnyks. Šios kartos atstovų požiūris į vykstančius pokyčius tiek organizacijos viduje, tiek keičiant organizaciją yra teigiamas, kadangi jie yra nėra pilnai įsitraukę į įmonės veiklą.

- **Y karta.** Šios kartos atstovai yra vadinami naujojo pasaulio karta, kadangi jiems augant, įvyko daug svarbių politinių pokyčių, tokių kaip Sovietų sąjungos griūtis, taip pat pasaulis sparčiai modernėjo technologijų srityje. Olivia James pastebi²⁰, jog ši karta bene labiausiai savimi pasitikinti ir arogantiška, kuri greitai mokosi ir technologiškai tobulėja. Y karta darbo rinkoje išsiskiria kaip ieškanti prasmės savo darbe, o gaunamos užduotys, turi būti prasmingos ir aiškiai suformuluotos. Šios kartos atstovai nori keisti pasaulį paverčiant patogesniu ir prasmingesniu pritaikant jį sau. Jie pasižymi optimizmu, konservatizmu, pareiškumu, orientacija į rezultatą bei įsitraukimu į darbą ir organizaciją tiek, kad tai teiktų prasmę. Toks darbuotojas niekada neskaičiuos savo darbo laiko, jei darbas teiks pasitenkinimą, o gautuoju rezultatu bus galima didžiuotis, todėl jis ieškos galimybių supaprastinti ir įgalinti procesus.
- **Z karta.** Šios kartos atstovai dar tik įsilieja į darbo rinką, todėl įmonės dar tik pradeda adaptuoti įtraukimo planus pritaikant juos ir Z kartai. Nors jų darbo rinkoje dar nėra daug, jau dabar aišku, kad šios kartos atstovai pabrėžia technologijų svarbumą, nes jie užaugo pažangių skaitmeninių priemonių aplinkoje. Šios kartos atstovai yra hiperaktyvūs, kurių išskirtinis bruožas – gilinimasis į informaciją ir bendravimą virtualiame pasaulyje. Z karta pasižymi aukšta gyvenimo dinamika, todėl jie greičiau nei kitų kartų atstovai priima sprendimus, moka valdyti informacijos srautus ir sugeba atlikti kelis darbus vienu metu. Pastaroji savybė yra svarbi dabartinėje dinamiškoje visuomenėje, tačiau dėl koncentracijos stokos, Z kartos atstovai, atlikdami kelis darbus vienu metu, nesutelkia viso dėmesio į vieną užduotį. Jie bręsta greičiau nei anksčiau aptartos kartos dėl interneto prieinamumo ir galimybės viską žinoti. Pasak psichologės Svetlanos Ramoškienės²¹ nors Z karta dar nėra aktyviai įsitraukusi į darbo rinką, tačiau iš dabartinio plačiai ištirto elgesio, galima daryti prielaidą, kad šie žmonės ieškos galimybių prisidėti prie pasaulio gerovės ir globalių problemų sprendimų, tačiau jie visiškai nenorės dirbti fizinio darbo. Neturėdami jokios patirties, norės uždirbti didelį atlyginimą, kadangi jie turi labai aukštą savivertę. Būsiami darbuotojai bus visiškai įsitraukę ir lojalūs, jei jiems bus suteikiama pakankamai laisvės ir autonomijos priimant sprendimus, tačiau svarbiu faktoriumi išliks ir darbo užmokestis. Šiai kartai lojalumas organizacijai nebus labai svarbus, nes atsiradus galimybei užsidirbti daugiau, nedvejodami ją pasirinks. Atsižvelgiant į tai, įmonės nerimauja dėl jų atėjimo į rinką ir jau dabar kuria planus kaip sudominti, įtraukti ir išlaikyti būsimus darbuotojus.

²⁰ James, *supra note* 12: 6-9.

²¹ „Z karta“ Psichika, žiūrėta 2019 m. lapkričio 13 d. <http://psichika.eu/blog/z-karta/>

Iš anksčiau aprašytų skirtingų kartų apibūdinimų, galima teigti, kad darbuotojai labai stipriai kito keičiantis kartoms. Kiekvienos kartos atstovai išsiskiria skirtingu požiūriu į darbą, įsitraukimą, savo asmeninėmis savybėmis ir pasaulėžiūra. Egzistuoja ir tokių individų, kurie yra visiškai netipiniai savo kartos atstovai, nes jiems nėra būdingos vienokios ar kitokios apibūdinamos savybės, o tam įtaką turi kultūriniai, auklėjimo ar religijos skirtumai.²² Taigi, siekiant maksimalaus įsitraukimo tarp skirtingų kartų atstovų, pirmiausiai svarbu identifikuoti darbuotojus, kokioms kartoms jie priklauso ir tuomet taikyti skirtingas strategijas skatinant darbuotojų įsitraukimą.

1.2.2. Darbuotojų kaitos priežastys

Jau prieš tai jau aptarta, kad darbuotojų įsitraukimas yra daugiau psichologinė darbuotojų savijauta ir požiūris į darbą, tačiau vis daugiau kompanijų tai vertina kartu su kitais įmonės rodikliais. Atsižvelgiant į atliktus tyrimus, kuo toliau, tuo intensyviau organizacijos dirba ir siekia šio rodiklio gerinimo, kadangi tai turi tiesioginį ryšį su aukštais įmonės rezultatais ir darbuotojų savijauta darbe. Tyrėjai ir mokslininkai daro išvadą, kad aukštas darbuotojų įsitraukimas tiesiogiai koreliuoja su žemu įmonės darbuotojų kaitos indeksu.²³ Tad kalbant apie darbuotojų įsitraukimą, būtina aptarti ir darbuotojų kaitos klausimą, kaip vieną iš pagrindinių dedamųjų stiprinant šį rodiklį.

Vertėtų pradėti nuo to, kad darbuotojų kaitą darbdaviai vertina kaip nuostolį finansine prasme ir kiekvieno darbuotojo pakeitimas yra papildomi kaštai. Darbuotojų kaita, arba darbuotojų kaitos rodiklis yra matavimas, nurodantis kiek darbuotojų palieka įmonę per tam tikrą laikotarpį, dažniausiai per metus. Kompanijos, kurios matuoja šį rodiklį, darbuotojų kaitą skirsto į kelis tipus: savanoriška (angl. voluntary) ir nesavanoriška (angl. involuntary). Savanoriška darbuotojų kaita yra apskaičiuojama vertinant tik darbuotojus, kurie įmonę palieka savo noru, nesavanoriška kaita – kuomet darbuotojas palieka įmonę organizacijos iniciatyva, t.y. dėl netinkamos kvalifikacijos, žemos kompetencijos ar drausminių nuobaudų. Savanoriška kaita, taip pat gali būti klasifikuojama į du potipius: išvengiamąją ir neišvengiamąją. Neišvengiamai savanoriška kaitai įtaką daro tokios aplinkybės, kaip persikėlimas gyventi į naują vietą, kuomet darbdavys niekaip negali pakeisti darbuotojo apsisprendimo palikti organizaciją. Išvengiamoji savanoriška kaita gali būti nulemiama organizacijos, o tai dažniausiai būna susiję su socialiniais darbuotojo poreikiais arba darbo užmokesčiu.²⁴ Žiūrint į gilesnius klasifikavimus – darbuotojų kaita dar gali būti skirstoma į funkcinę ir disfunkcinę kaitą. Funkcinė kaita apibrėžiama kaip žemesnės grandies darbuotojų, kurie kasdieninėje savo darbo rutinoje atlieka paprastas

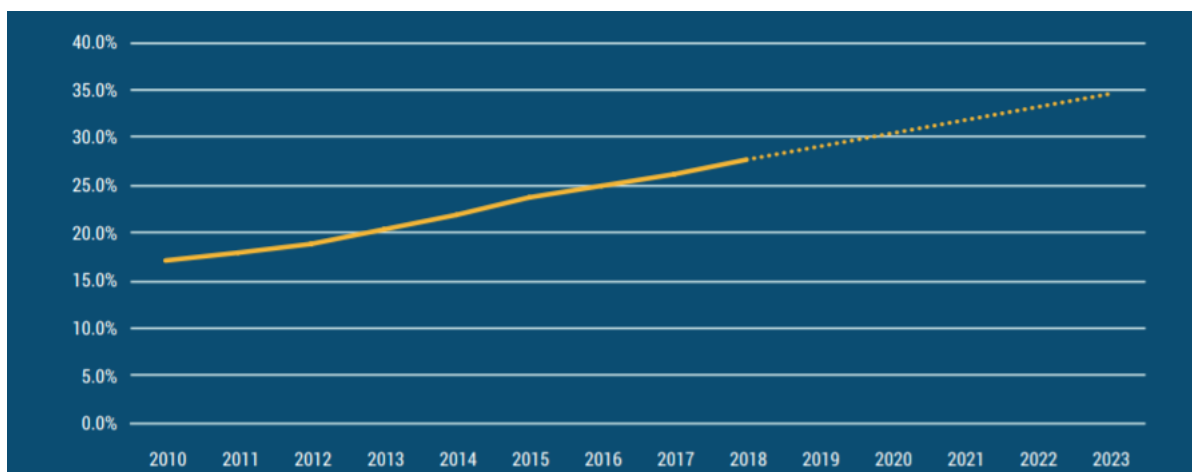
²² „Detailed Introduction to Generational Theory“, TomorrowToday, žiūrėta 2019 m. gegužės 28d. <http://ngkok.co.za/sinode2016/intro-generations.pdf>

²³ Hayes, Michael S., Edmund C. Stazyk, Mission Congruence: To Agree or Not to Agree, and Its Implications for Public Employee Turnover, *Public Personnel Management* 48, 4 (2019): 513–34

²⁴ *Ibid*

funkcijas, išėjimas iš organizacijos, o disfunkcinė darbuotojų kaita – tai vadovų išėjimas iš darbo. Anot žmogiškųjų išteklių valdymo mokslininkų L. Mathis, J. H. Jackson²⁵ funkcinė kaita nėra žalinga įmonei, kadangi dažniausiai įmonę palieka darbuotojai, kurie jaučiasi nekompetentingais, organizacijoje dirba jau ilgą laiką ir nebėra tokie našūs, o juos pakeičiantys darbuotojai turi daugiau naujų idėjų, yra kūrybiškesni ir labiau įsitraukę. Disfunkcinė kaita įmonei gali turėti neigiamų pasekmių ir sugriauti stabilumą, ypač jei darbuotojas užėmė aukštesnes vadovaujamas pareigas. Toks vadovas, nusprendęs palikti organizaciją, neužbaigia svarbių pradėtų projektų, kuriuos iš karto perimti gali būti sunku, todėl tokiu būdu kyla grėsmė nukentėti organizacijos tikslams. Taip pat, jei toks darbuotojas turi tvirtą, motyvuotą ir paties suformuotą komandą, kurioje buvo sukurta palanki socialinė erdvė. Tai reikštų, kad tokio vadovo išėjimas įneštų suirutę ir tai gali paskatinti darbuotojus būti mažiau įsitraukusius, kadangi atsiranda stresas ir pokyčių baimė. Tyrinėjant darbuotojų kaitos rodiklį pasauliniame kontekste, atrandama ir daugiau šio rodiklio klasifikavimo būdų, tokių kaip kontroliuojama ar nekontroliuojama kaita, vidinė ar išorinė ir panašiai. Kadangi viso to ištakos yra savanoriška kaita, todėl būtina aptarti, kokia įtaka yra daroma įmonės našumui ir su kokiais sunkumais susiduria kompanijos, turinčios per aukštą darbuotojų kaitos rodiklį darbuotojų įsitraukimo kontekste.

2018 metų duomenimis JAV darbuotojų kaita siekė 27%, tai reiškia, kad 27 darbuotojai iš 100 paliko savo ankstesnę organizaciją. Remiantis 2018 metų JAV darbo instituto ataskaita, darbuotojų kaita šioje šalyje įgavo augančios tendencijos efektą, ir nuo 2010 metų padidėjo daugiau nei 10 procentinių punktų, o atlikus darbuotojų apklausas prognozuojama, kad iki 2023 metų išlaikys augimo tempas, kuomet darbuotojų kaita išaugs iki 35%.²⁶



2 pav. JAV darbuotojų kaita

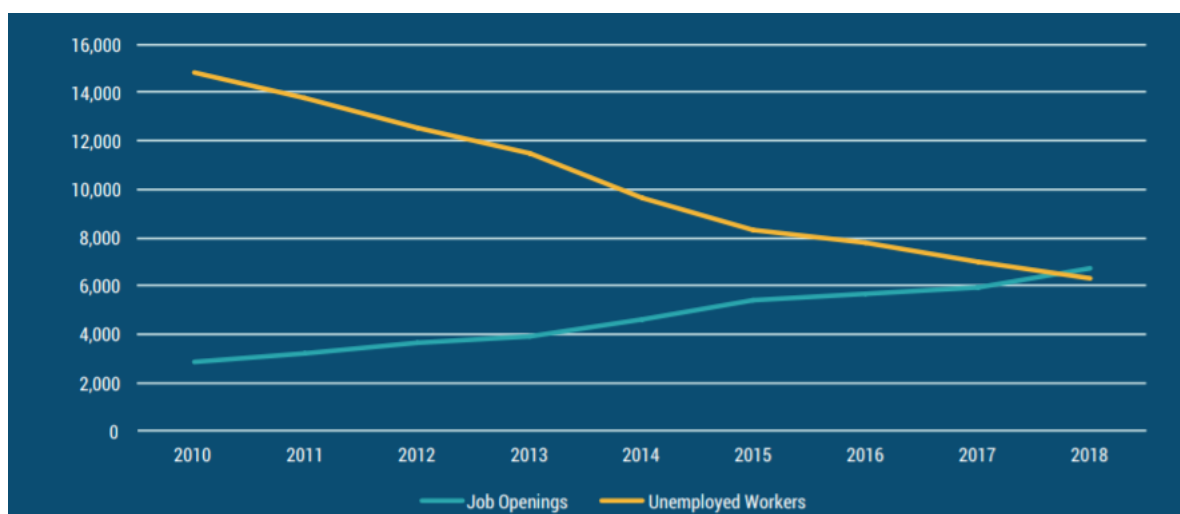
Šaltinis:

<https://info.workinstitute.com/hubfs/2019%20Retention%20Report/Work%20Institute%202019%20Retention%20Report%20final-1.pdf>

²⁵ Mathis R. L. ir Jackson J. H., *Human resource management*. (South-western: Thomson, 2001), 9

²⁶ Work Institute, *2019 Retention report*, (Franklin: Work Institute, 2020), 7

Šis rodiklis nuolat auga, nes pasaulis globalizuojasi, daugelis darbuotojų nėra tokie lojalūs kokie būdavo anksčiau ir nuolat ieško galimybių augti ir ugdyti savo kompetencijas bei galimybių uždirbti daugiau. Stiprėjant ekonomikai ir rekordiškai sumažėjus nedarbingumo lygiui šalyse, darbdaviai deda pastangas siekiant pritraukti geriausius specialistus į savo organizacijas. JAV darbo instituto išvadose teigiama, kad 2018 metais pirmą kartą po ilgo laikotarpio atvirų darbo pozicijų šalyje buvo daugiau, nei darbo neturinčių piliečių (žr. 3 pav.) ir ši tendencija augs, tad organizacijoms tampa gyvybiškai svarbu išlaikyti darbuotojus įmonėje. Norint suvaldyti darbuotojų kaitą, kuri yra tiesiogiai susijusi su darbuotojų įsitraukimu, būtina suprasti tai lemiančias priežastis siekiant pažaboti protų nutekėjimą ir investicijas į darbuotojų atrankos bei įvedimo procesus.



3 pav. Atviros darbo pozicijos JAV ir nedarbingumo lygis.

Šaltinis:

<https://info.workinstitute.com/hubfs/2019%20Retention%20Report/Work%20Institute%202019%20Retention%20Report%20final-1.pdf>

Pasak 2019 metais atlikto personalo kaitos priežasčių tyrimo autorių Čiutienės ir Adamonienės²⁷, viena iš priežasčių, kodėl darbuotojai nori keisti savo esamą organizaciją yra karjeros galimybės. Dažniausiai aktyviai įsitraukę ir siekiantys maksimalių kompanijos tikslų darbuotojai, turi ir asmeninių tikslų augti ir tobulėti. Jei organizacijoje kurį laiką ambicingam darbuotojui nėra suteikiamos minėtos galimybės, jis pradeda svarstyti apie organizacijos keitimą, kurioje galėtų realizuoti save, pritaikyti savo įgūdžius bei kompetenciją. Autorės teigia, kad galimybės didelėse organizacijose irgi būna ribotos, todėl ne visada galima suteikti progą darbuotojams augti. Dėl šių priežasčių svarbu sudaryti ne tik karjeros galimybes organizacijos viduje, tačiau ir iškelti asmeninio tobulėjimo tikslus, kurie padėtų jam tobulėti ir patenkinti savo socialinius poreikius ne tik kylant karjeros laiptais, tačiau įgaunant susidomėjimą nekeičiant darbo pozicijos. Dažnai stokojantys motyvacijos jauni darbuotojai nuolat keičia darbo pobūdį ar organizacijas. Jau anksčiau aptartoje temoje apie darbuotojų kartų skirtumus ir

²⁷ Ruta Ciutienė ir Rūta Adamonienė, Interaction Between Employee's Interests and Attitude Towards Work as Well as Influence When Forming Career, *Inžinerinė ekonomika*, 5, (2009): 48

savybes, pastebimas jaunosios kartos poreikis gauti grįžtamąjį ryšį ir būti pripažintiems, todėl to pakankamai ar visai negaunant, darbuotojai renkasi lengviausią kelią – keisti įmonę. Organizacijos, identifikavusios šią priežastį, turėtų intensyviau investuoti į darbuotojus. Mokymai, darbo grupės, papildomi projektai bei grįžtamojo ryšio sesijos su tiesioginiu vadovu padėtų išlaikyti šiuos darbuotojus organizacijos viduje ir paskatinti jų įsitraukimą.²⁸

Socialinė aplinka organizacijoje yra dar viena priežastis, dėl kurios darbuotojai yra pasiryžę keisti įmonę.²⁹ Tokie veiksniai kaip darbo aplinka, kolektyvas, vadovavimo stilius, organizacijos kultūra ar darbo užduotys, dažnai priklausančios ne nuo paties darbuotojo, gali paskatinti darbuotoją greičiau palikti organizaciją. Stankevičienė, Liučvaitienė ir Šimelytė (2009)³⁰ teigia, kad dažnu atveju tokie veiksniai kaip nusistovėjusi darbuotojų samda taip pat turi neigiamiems įtakos siekiant atsirinkti savo srities profesionalą, dažnai praleidžiami kultūriniai aspektai ir darbuotojas, įvedimo proceso metu nėra pilnai supažindinamas su organizacijos kultūra. Tokie darbuotojai, turintys tiesioginių vadovų palaikymą, įneša sumaištį į nusistovėjusią darbo aplinką. Siekiant išvengti šių priežasčių, organizacijos atlieka tyrimus ir kuria įrankius įmonės viduje, skatinančius darbuotojus išsakyti savo nuomonę, kuria vėliau yra vadovaujamosi gerinant darbo sąlygas. Tokiems tyrimams yra pasitelkiamos žymiausios ir profesionaliausios tyrimų kompanijos kaip „Lessman“, „Tower Watson“ ir pan.

Dar viena priežastis, dėl kurios darbuotojai palieka organizacijas yra darbo užmokestis. Tyrinėjant mokslinę literatūrą, ši darbuotojų grupė yra išskiriama, kaip pati nelojaliausia tačiau į ją neretai patenka talentingi ir perspektyvūs darbuotojai, kurių apsisprendimą keisti organizaciją lemia asmeninio gyvenimo priežastys – šeimos pagausėjimas, sutuoktinio darbo netekimas, noras gyventi geriau ar finansiniai išsipareigojimai. Žvelgiant į anksčiau jau aptartą kartų temą, galima išskirti vyresnės kartos darbuotojus, kuriems už pripažinimą yra svarbiau uždirbti stabilų ir nuolat augantį atlyginimą. Tai rodo, kad siekiant mažinti darbuotojų kaitą ir didinti darbuotojų įsitraukimą, labai svarbiu faktoriumi tampa darbuotojų kartų skirtumas. Kaip teigiama darbuotojų kaitos priežasčių tyrime,³¹ kartais darbuotojai jaučiasi tiesiog neįvertinti, todėl įmonės turėtų atsižvelgti į teisingą atlygio sistemą, kurioje jie galėtų aktyviai dalyvauti ir siekti aukščiausių rezultatų bei realizuoti save. Motyvacinės priedų sistemos yra dar viena galimybė, būti lojaliam kompanijai ir labiau įsitraukti ir įsigilinti į organizacijos kuriamą produktą.

²⁸ Asta Stankevičienė, Aušra Liučvaitienė ir Agnė Šimelytė, Personalo kaitos stabilizavimo galimybės Lietuvos statybos sektoriuje, *Verslas: Teorija ir Praktika*, 11, 2 (2010): 152 -153

²⁹ *Ibid.*

³⁰ *Ibid.*

³¹ Ciutienė, Adamonienė, *supra note*, 27: 53

1.2.3. Talentų valdymas

Šiuolaikinės įmonės, besirūpinančios savo darbuotojų įsitraukimu, rengia ne tik plataus spektro mokymus ir pagerinimus darbo vietoje, tačiau dirba su vis populiarėjančiais vidiniais žmogiškųjų išteklių projektais, siekiant išlaikyti darbuotojus ir dar labiau pagerinti jų įsitraukimą. Viena iš tokių šiuolaikinių darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo forma – talentų vadyba (angl. talent management). Personalo valdymo specialistas Erik van Vulper internetiniame portale „Digital HR tech“ įvardija, jog talentų valdymas yra plačios apimties personalo valdymo procesas, kurio pagrindinis tikslas įtraukti, auginti, motyvuoti ir išlaikyti geriausius darbuotojus³². Apibūdinimas yra sudarytas iš trijų skirtingų dalių, kurių kiekviena turi labai svarbią reikšmę talentų valdymo procese:

- „Plačios apimties personalo valdymo procesas“. tai procesų junginys, kuriame integruojami visi esami personalo valdymo procesai, siekiama suprasti potencialą apjungiant visus įmonės procesus bei vadovų indėlį kuriant talentų bazę;
- „Įtraukti, auginti, motyvuoti ir išlaikyti“. Talentų valdymo vadybininkai dirba su visomis žmogiškųjų išteklių sritimis, identifikuoja ir dirba su darbuotojais nuo įdarbinimo proceso iki talento išauginimo;
- „Geriausi darbuotojai“. Talentų valdymo specialistų identifikuoti darbuotojai, su aukštu darbo našumu ir rezultatyvumu, bei potencialu augti. Jie yra skatinami, motyvuojami ir siekiama jų aukšto įsitraukimo lygio ir augimo kompanijos viduje.

Pasak Andre Pandy „Human insights corporation“ įkūrėjo ir knygos „Talentų vertės valdymas. Liberalios organizacijos augimas“ autoriaus³³, talentų valdymo sąvoka žmogiškųjų išteklių kontekste atsirado visiškai neseniai, vos prieš keliolika metų, ir iki šiol ši sfera yra nagrinėjama bei tobulinama. Knygos autorius šią įsitraukimo skatinimo priemonę pradėjo taikyti prieš daugiau nei 19 metų, kuomet dirbo „Coca-cola“ korporacijoje, tačiau tuo metu tai nebuvo laikoma talentų valdymu, o įvardijama kaip mentorystė darbe, kurios pagrindinė funkcija buvo mokyti ir motyvuoti talentingiausius darbuotojus. Tai yra tik vienas iš pavyzdžių, parodančių, kad talentų valdymas yra visiškai nauja darbuotojų įsitraukimo skatinimo dalis.

Nemažai užsienio autorių ir didelių korporacijų žmogiškųjų išteklių skyrių lig šiol dirba ieškodami tinkamiausio ir universaliausio talentų valdymo modelio. Jau anksčiau minėtasis olandų žmogiškųjų išteklių specialistas Erik van Vulper aprašo keletą plačiausiai taikomų talentų valdymo

³² Erik Vulpen, „What is talent management“, Digital HR tech., žiūrėta 2019m. Gegužės 16 d. <https://www.digitalhrtech.com/what-is-talent-management/>

³³ Pandy, André W. *Talent Value Management : Liberating Organisation Growth*, (Randburg: KR Publishing. 2017), 6.

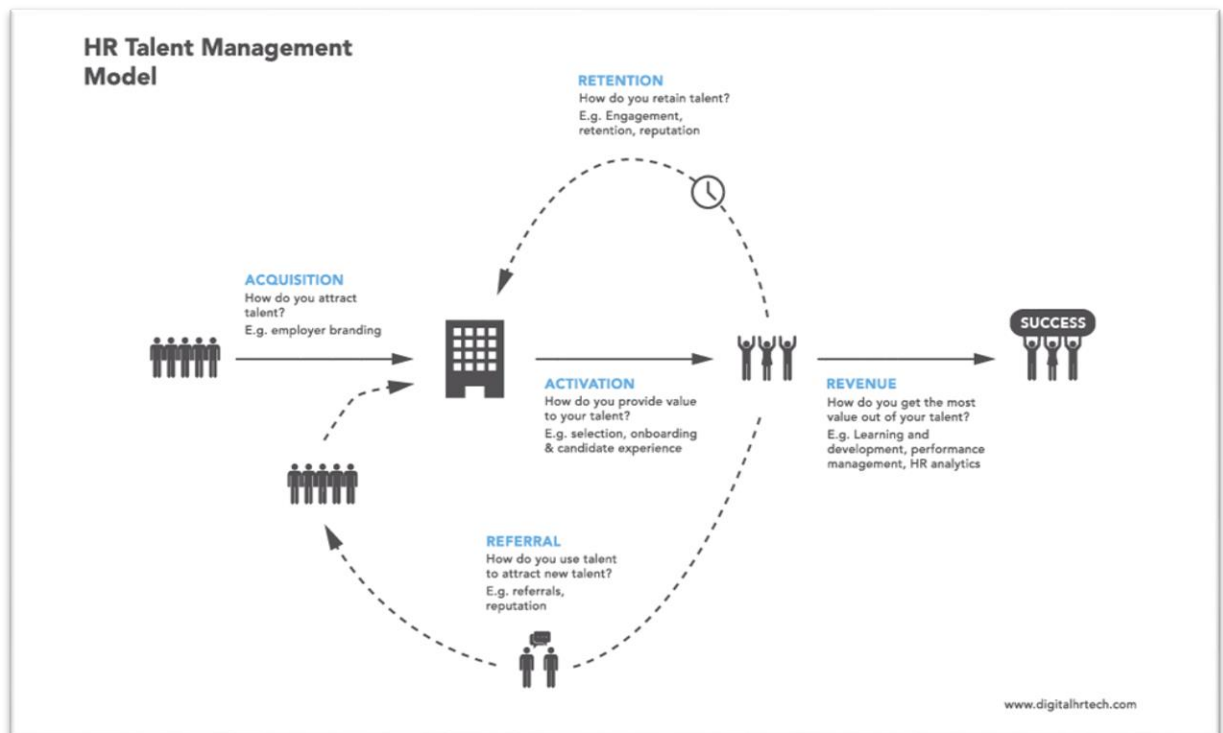
modelių pasaulyje. Vienas iš jų yra darbuotojų talentų valdymo modelis (angl. HR talent management model), (4 pav.). kurį sudaro 5 fazės³⁴:

- **Įsigijimas (angl. acquisition).** Pagrindinė šios fazės mintis – teisingas potencialių darbuotojų sudominimas bei darbdavio įvaizdis (angl. Employer branding). Siekiant pritraukti tinkamus, lojalius bei įsitraukusius darbuotojus į organizaciją, privalu suprasti, kaip jie rinkoje mato organizaciją, kiek apie ją žino ir ką organizacija padarė, kad talentingi darbuotojai norėtų dirbti joje.
- **Aktyvinimas (angl. activation).** Ši modelio dalis susijusi su atrankų procesu, kandidatų patirtimi ir įdarbinimu. Aktyvinimo dalis liečia ne tik naujų darbuotojų paiešką, tačiau ir talentų atranką organizacijos viduje, todėl labai svarbi personalo valdymo dalis, tinkamos talentų duomenų bazės sudarymas, nuolatinis jos stebėjimas ir atnaujinimas. Atrenkant naujus darbuotojus, labai svarbi rolė atitenka atrankų skyriaus specialistams, kurie privalo teisingai identifikuoti potencialius darbuotojus ir atrinkti kompetentingiausius iš didelės gausos, taip pat duoti teisingą grįžtamąjį ryšį nepasirinktam kandidatui taip nesugadinant darbdavio įvaizdžio bei parengti teisingą įvedimo procesą, kad darbuotojas kuo greičiau taptų produktyvus ir pradėtų nešti naudą organizacijai.
- **Nauda įmonei (angl. revenue).** Atlikus išorinio kandidato įdarbinimą arba pasirinkus vidinį talentą, įmonei labai svarbu suvokti, kaip greitai gali pasiekti tikimąsi rezultatą. Tam labai svarbu teisingai įvesti darbuotoją į naują jo pareigybę, suteikti visus reikalingus apmokymus ir skirti teisingus mentorius, kurie turi patirties bei gali atsakyti į kylančius klausimus, skatinti darbuotojo įsitraukimą per prasmingo darbo prizmę. Veiklos vertinimo procesas taip pat svarbus, kadangi jo metu darbuotojas gauna grįžtamąjį ryšį iš savo vadovo apie rezultatyvumą, pasiekimus, stipriąsias ir tobulintinas puses.
- **Perdavimas (angl. referral).** Perdavimo fazė apima, esamų darbuotojų ugdymą, jų potencialų augimą ir tapimą vidiniais įmonės talentais, įsitraukimo skatinimą bei įmonės reputacijos kūrimą. Įmonėje turint talentingus ir kompetentingus darbuotojus personalo valdymo skyriaus darbas nesibaigia. Nuolatinis ir nepertraukiamas personalo verslo partnerių darbas yra pastebėti talentus, motyvuoti juos, paversti įmonės ambasadoriais ne tik bendraujant su klientais, tačiau ir gerinant kompanijos įvaizdį artimų žmonių rate.
- **Išlaikymas (angl. retention).** Kiekviena organizacija siekia išlaikyti savo klientus ir į juos investuoti, tačiau neturi būti pamirštas ir esamų talentingų darbuotojų išlaikymas. Talentingi darbuotojai visuomet ieško naujų galimybių ir darbas jiems greičiau tampa nuobodus nei netaalentingiems darbuotojams. Įmonė, turinti puikų darbdavio įvaizdį bei dėdama daug

³⁴ Erik Vulpen, „HR talent management model“, Digital HR tech., 2019m. Gegužės 16 d.
<https://www.digitalhrtech.com/new-hr-talent-management-model/>

pastangų suvaldant darbuotojų kaitos rodiklius, turėtų suprasti, kada darbuotojas praranda susidomėjimą savo darbu bei jame išvelgia vis mažiau prasmės taip pat surasti skatinimo būdus, įskaitant finansinius, išlaikančius darbuotojų įsitraukimą. Nuo to, priklauso ir organizacijos reputacija bei įvaizdis, kadangi motyvaciją praradęs darbuotojas linkęs išreikšti nepasitenkinimą artimoje aplinkoje, pradeda ieškoti naujo darbo, dėl to organizacija gali patirti moralinius ir finansinius nuostolius.

Apibendrinant šį modelį labai svarbu pabrėžti, kad įmonė taikydamą talentų valdymą kaip vieną iš pagrindinių įsitraukimo skatinimo priemonių, privalo atidžiai peržvelgti visus žingsnius nuo naujų darbuotojų paieškos iki darbuotojų išlaikymo ir jų karjeros augimo įmonės viduje. Nuo to labai priklauso ir bendras įmonės rezultatas bei darbuotojų įsitraukimo indeksas. Kuomet darbuotojas supranta, kad tai, ką jis daro, neša pridėtinę vertę ne tik jam, bet ir visai organizacijai jis jaučiasi atsakingesniu dėl rezultato. Aktualu paminėti, kad siekiant įtraukti darbuotojus ir ugdyti vidinius talentus, labai svarbu atsižvelgti į darbuotojų kartų skirtumus ir juos ugdyti jiems priimtinausiu būdu. Tokiu būdu, skirtingų kartų darbuotojai gaus skirtingą dėmesį iš organizacijos, tačiau visų įsitraukimas bus vienodai aukštas.



4 pav. Darbuotojų talentų valdymo modelis

Šaltinis: <https://www.digitalhrtech.com/new-hr-talent-management-model/>

1.2.4. Darbuotojų motyvavimas

Dabartinis lietuvių kalbos žodynas darbuotojų motyvaciją apibūdina kaip elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesą, kurį sukelia įvairūs motyvai ar jų visuma.³⁵ Moksliniame žmogiškųjų išteklių kontekste galima surasti daug šios sąvokos apibrėžimų, tačiau jas apibendrinus motyvaciją galima apibrėžti kaip vadybos procesą, kuris skatina žmones dirbti geriau siekiant naudos organizacijai ir pateikia motyvus, kurie grindžiami neįvykdytais poreikiais.³⁶ Tai rodo, kad motyvacija yra ne tik darbuotojo pasitenkinimo priemonė, tačiau ir įrankis paskatinti darbuotoją daryti daugiau siekiant geriausių organizacijos rezultatų.

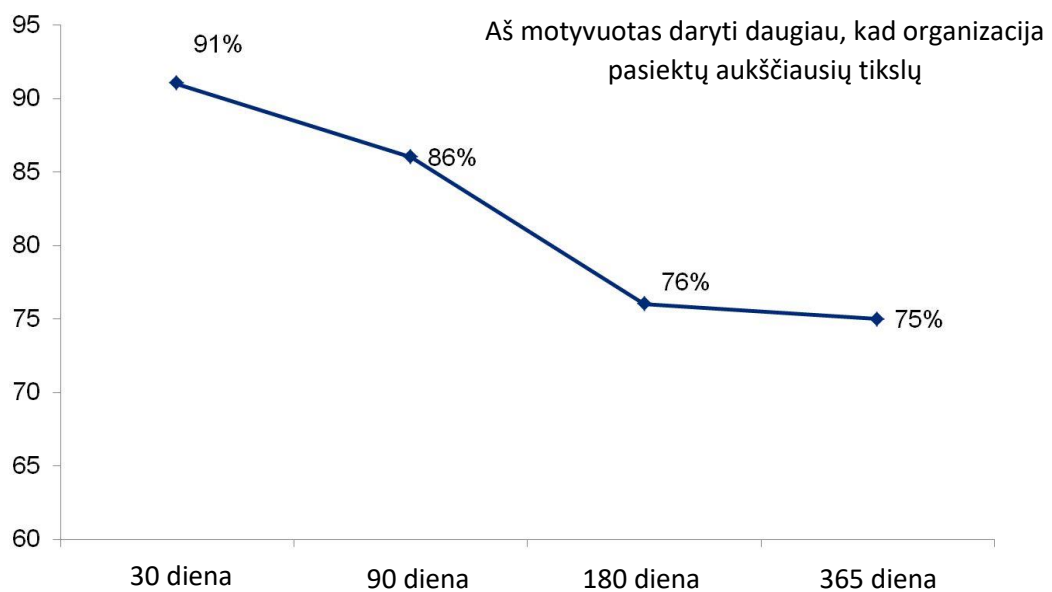
Pirmiausiai vertėtų panagrinėti motyvacijos sąvoką mokslinėje literatūroje išsiaiškinant jos svarbą organizacijoje ir priežastis, paaiškinančias įmonės investavimo motyvus į darbuotojų motyvacijos didinimą pasitelkiant įvairias veiklas, mokymus, tyrimus bei papildomas naudas. Išvardinti veiksniai parodo, jog kompanijos nuolat ieško būdų nematerialiai motyvuoti darbuotojus, kadangi tai yra tik trumpalaikis motyvacijos šaltinis, todėl, plačiai taikomos ir psichologinės motyvavimo priemonės. Šios priemonės darbuotojams suteikia ilgalaikį pasitenkinimą, įtraukia juos į organizacijos veiklą ir skatina siekti aukščiausių kompanijos rezultatų. Darbuotojų paieškos kompanijos „ContactUs“ internetinėje svetainėje personalo projektų vadovė Jurgita Žukienė teigia, kad pirmiausiai darbuotojų motyvacijos skatinimas prasideda nuo paieškos proceso.³⁷ Kiekviena įmonė turi galimybę motyvuoti savo potencialius darbuotojus dar prieš sudarant darbo sutartį, o tai priklauso nuo trijų faktorių: noro dirbti pasirinktoje kompanijoje, atlygio sistemos bei darbinės atmosferos pokalbio metu ar būsimo vadovo. Kaip jau buvo minėta anksčiau, daugelio psichologų daryti tyrimai ir studijos įrodo, kad atlygis yra trumpalaikė motyvacija ir norint šia priemone motyvuoti darbuotoją, atlygį jam reikėtų kelti kas keletą mėnesių, todėl tai darbuotojui taptų savaimė suprantamu, vėliau nustojančiu motyvuoti, reiškiniu. Darbinė atmosfera – faktorius, kuris, vadovams ar personalo skyriui nevykdant jokių pokyčių, ilgą laiką gali nesikeisti, tačiau patobulinimų įgyvendinimas, vadovo pasikeitimas, naujo, skirtingomis vertybėmis besivadovaujančio, kolegos priėmimas, gali stipriai sumažinti šį motyvacijos faktorių. Tad siekiant demotyvacijos neatsiradimo dėl darbinės aplinkos, visus pokyčius svarbu vykdyti atsakingai, pamatuotai ir atsižvelgiant į darbuotojų nuomonę.

³⁵ „Motyvacija“, Lietuvių kalbos žodynas, žiūrėta 2020 m. vasario 4 d. <https://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Motyvacija>

³⁶ Okoth, Vicky Achieng, ir Oluoch Mercy Florah. “Motivation and Employee Performance at Avenue Hospital Kisumu County- Kenya.” *Business Management Dynamics* 9, 5 (2019): 22.

³⁷ Jurgita Žukienė, „Darbuotojo motyvacija darbe – kiek laiko veikia kuri priemonė?“, ContactUs, žiūrėta 2020 m. vasario 4 d. <https://www.contactus.lt/darbuotojo-motyvacija-darbe-kiek-laiko-veikia-kuri-priemone/>

2017 metais personalo konsultacijų bendrovė „Mercer“ atliko tyrimą, kuriame buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų motyvavimo ir įsitraukimo skatinimo organizacijoje metodus. Tyrimo tikslas įvertinti požiūrį į organizaciją ir darbuotojų ciklą nuo pirmos iki paskutinės darbo dienos įmonėje. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad labiausiai darbuotojai būna motyvuoti pirmąjį mėnesį įsidarbinus organizacijoje, bet po pirmųjų darbo metų motyvacijos lygis nukrenta vidutiniškai iki 75% (žr. 5 pav.).³⁸ Lyderiai, matydami nemotyvuotą darbuotoją, ieško būdų kaip jam padėti, tačiau dažnai šis procesas būna atliekamas neteisingai, nes pasirenkamos netinkamos motyvavimo kryptys ir metodai. Pasak tyrimo rezultatų, dalis vadovų nesupranta, kad darbuotojus motyvuoja pats darbo atlikimas ir pasiekti rezultatai, tad norint paskatinti motyvaciją, jie imasi bausmių arba priešingai atlygio didinimo, kas iš esmės neskatina darbuotojų motyvacijos. Šio tyrimo išvadose lyderiams pateikiami patarimai kuriuose pabrėžiama, kad būtina stebėti ar darbuotojas jaučiasi motyvuotas, o įsitraukimo lygis išlieka nepakitęs. Išvadose taip pat, minima, kad svarbu pažinti savo darbuotojus ir suprasti, kas juos motyvuoja bei padeda būti labiau įsitraukusiems, tuomet tinkamai pritaikyti situacino vadovavimo principus siekiant darbuotojo ir visos kompanijos gerovės.



5 pav. Darbuotojų įsitraukimas organizacijoje, pirmais darbo metais.

Šaltinis: <https://www.mercer.com/our-thinking/career/voice-on-talent/stop-trying-to-motivate-your-employees.html>

Darbuotojų motyvacija, kaip ir įsitraukimo skatinimas, yra neatsiejami nuo darbuotojų apdovanojimo už puikiai atliktą darbą ir pasiektus rezultatus. Šiuolaikinės organizacijos skiria didelį dėmesį nematerialinių naudų paketo kūrimui ir išskiria papildomas darbuotojui suteikiamas naudas kartu su darbo užmokesčiu dirbant šioje įmonėje. Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai teigia, kad šios priemonės pirmiausiai taikomos palaikant darbuotojų motyvaciją ir skatinant siekti jam iškeltą tikslų,

³⁸ Hyland Patrick, „Want to Be a Better Manager? Stop Trying to Motivate Your Employees“, Mercer, Žiūrėta 2020 m. vasario 4 d. <https://www.mercer.com/our-thinking/career/voice-on-talent/stop-trying-to-motivate-your-employees.html>

jaustų organizacijos pagalbą vykdant aukščiausius rezultatus.³⁹ Remiantis L. Marcinkevičiute⁴⁰, darbuotojų motyvavimo priemonės gali būti klasifikuojamos į 3 tipus: materialines pinigines, materialines nepiniginės ir psichologines (žr. 3 lent.):

3 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonės

Materialinės motyvavimo priemonės		Psichologinės motyvavimo priemonės
Piniginės	Nepiniginės	Psichologinės
Darbo užmokestis	Vertingos dovanos	Darbo sąlygos
Kompensavimas už patirtas išlaidas	Nuolaidos organizacijos paslaugoms	Darbo turinys
Paskolos iš fondų	Sveikatos draudimas	Sprendimų priėmimo laisvė
Pelno padalijimas	Tarnybinis automobilis	Padėkos raštai
Dividendai	Renginiai	Kvalifikacijos tobulinimas
	Kompiuteris, telefonas	Palankus psichologinis klimatas
	Maitinimo išlaidų kompensavimas	Drausminių nuobaudų panaikinimas
	Gyvybės draudimo programos	Pasitenkinimas darbu
		Pasitikėjimas ir atsakomybė
		Nusiskundimų analizė
		Saviraiškos galimybės
		Užimtumo garantijos
		Racionalūs valdymo stiliai.

Šaltinis Lina Marcinkevičiūtė, „Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai“, *Tiltai*, 1 (2006), 12-13

Pateiktoje lentelėje pastebima, jog organizacijos intensyviai investuoja tiek į materialines, tiek į nematerialines (psichologines) motyvacijos priemones, kurių yra gerokai daugiau. Taip yra todėl kad organizacija stengiasi sukurti visiems darbuotojams vienodai palankias sąlygas realizuoti savo gebėjimus ir kompetencijas bei pasiekti iškeltus tikslus. Dėl fiziologinių poreikių patenkinimo, darbuotojas visada teiks prioritetą materialinėms motyvavimo priemonėms.. Visos šios priemonės, susijusios su materialiniu skatinimu ir apdovanojimu, yra labiausiai pastebimos darbuotojų, kadangi jos suteikia greičiausią pasitenkinimą.

Materialinės pinigines motyvavimo priemonės. Viena iš pagrindinių piniginių motyvavimo priemonių yra darbo užmokestis, kuris yra vienas iš kertinių sutarties punktų samdant darbuotoją. Daugelis darbuotojų susikuria darbdavio įvaizdį ir nusprendžia kaip ilgai joje pasiliks remiantis organizacijoje taikoma atlygio sistema. Dėl šios priežasties, darbdaviams samdant darbuotojus rekomenduojama iškart įspėti, apie galimybę gauti papildomus priedus už asmeninius darbo rezultatus, taip pat organizacijos pasiektus tikslus, jog darbuotojui būtų aiški atlygio sistema įmonėje. Šis modelis,

³⁹ Audronė Juodaitytė, Zita Jablonskienė, „Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialiniai veiksniai“, *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 12, (2013), 89

⁴⁰ Lina Marcinkevičiūtė, „Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai“, *Tiltai*, 1 (2006), 12-13

kuomet darbuotojui yra mokamas ne tik pagrindinis darbo užmokestis, tačiau ir papildomi priedai, vadinamas mišria darbo užmokesčio sistema.⁴¹ Teisingas darbo užmokesčio mokėjimas, suderintas su psichologinėmis motyvavimo priemonėmis, yra labai svarbus siekiant didesnio darbuotojų įsitraukimo ir mažesnio kaitos rodiklio. Dalis organizacijų savo socialinėse politikose taip pat numato ir vienkartinės išmokas darbuotojams gimus vaikui, sudarius santuoką, ar netekus artimojo, o todėl tai yra dar viena finansinė motyvavimo priemonė pasilikti organizacijoje, ypač jei darbuotojų planuojami pokyčiai yra jų asmeniniame gyvenime. Nors tokios motyvavimo priemonės pasaulyje dar nėra plačiai naudojama praktika, tačiau dalis kompanijų savo darbuotojams dovanoja akcijų už lojalumą ir, mokestinio laikotarpio pabaigoje išmoka dividendus. Ši skatinimo priemonė yra naudojama retai, nes ji taikoma tik pelningai dirbančioje organizacijoje ir išskirtinai lojaliems, daugiausiai pridėtinės vertės organizacijai atnešantiems arba ilgamečiams jos darbuotojams.⁴²

Materialinės nepiniginės motyvavimo priemonės. Investavimas į nepiniginės darbuotojų skatinimo priemones, tokias kaip kelionės iš/į darbą kompensavimas, tarnybinis automobilis, išlaidų padengimas už telefoninius pokalbius ar aprūpinimas naujausia įranga darosi vis populiarėjanti motyvavimo priemonė organizacijų tarpe. Šių priemonių aprūpinimu darbdavys ne tik skatina didesnę darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą kompanijai, tačiau taip siekia pagerinti savo darbdavio įvaizdį parodydamas, kad rūpinasi darbuotojų saugumu ir suteikia papildomų naudų. Organizacijos taip pat praktikuoja darbuotojų sveikatos draudimo apmokėjimą, kuris gali būti panaudotas sveikatinimo paslaugų bei medicininių išlaidų padengimui. Įmonė investuodama savo lėšas organizuoja renginius bei šventes savo darbuotojams, suteikia galimybę dalyvauti mokymuose, gilinti savo žinias ir kompetencijas. Nors darbuotojai to nėra linkę priskirti prie motyvavimo priemonių, organizacijos keliasi į naujus biurus, arba atnaujina esamus, kad jie būtų pritaikyti visų poreikiams, taip pat naudoja moderniausią techniką ir įrangą ne tik tiesioginiam darbuotojų darbui, tačiau ir poilsiui – modernūs kavos aparatai virtuvėlėse, vėdinimo kondicionavimo sistema, stalo futbolo ar žaidimų konsolės, kur darbuotojai gali atsipūsti nuo darbų. Organizacijų esamų biuro patalpų atnaujinimas arba kėlimasis į naujus, modernius, visų poreikiams pritaikytus biurus, moderniausios technikos ir įrangos naudojimas ne tik tiesioginiam darbuotojų darbui, bet ir poilsiui yra veiksniai, kurių darbuotojai nėra linkę priskirti motyvavimo priemonėms. Tiesa, organizacijoms, skiriančioms didesnes išlaidas darbuotojų dovanoms ir nepiniginėms motyvacijos priemonėms, nuo 2019 metų pagal Lietuvos Respublikos įstatymus yra taikomos mokestinės priemonės, apribojančios dovanų krepšelį. Jei organizacija vienam darbuotojui dovanoms išleidžia daugiau nei 200 Eur per mėnesį, viršyta suma yra apmokestinama ir gyventojų

⁴¹ „Darbuotojų motyvavimo priemonės“, Marketingo valdymas, žiūrėta 2020 m. vasario 12 d.

<https://marketingovaldymas.lt/motyvacija/motyvacimo-priemones/>

⁴² Vytautas V. Žeimantas, „Darbo užmokestis ar dividendai – mokesčių našta skiriasi ne tiek daug“, Verslo žinios, žiūrėta 2020 m. vasario 12 d. <https://www.vz.lt/finansai-apskaita/2018/03/12/darbo-uzmokestis-ar-dividendai--mokesciu-nasta-skiriasi-ne-tiek-daug#ixzz59W9i5Q4q>

pajamų mokestį darbuotojai privalo turi sumokėti patys. Tai skatina organizacijas atsakingiau vertinti papildomų naudų ir nematerialinių finansinių motyvavimo priemonių skyrimą, kadangi viršijus sumą, darbuotojas ne tik, yra papildomai motyvuojamas, tačiau už tai turi sumokėti mokesčius valstybei.

Psichologinės motyvavimo priemonės. 2017 metais tarptautinės personalo konsultacijų bendrovės „Mercer“ atliktame tyrime ⁴³, yra teigiama, kad pirmiausiai organizacija turėtų susitelkti į kompanijos tikslo formavimą norint užauginti darbuotojų įsitraukimo skatinimą. Šiam tikslui pasiekti turi būti atrasta tinkama formulė, skatinanti darbuotojų rezultatyvumą, kurią sudarytų ne tik motyvacija, bet talentų skatinimas ir ugdymas organizacijoje. Taigi viena iš tokių priemonių turėtų būti talentų valdymas, jų auginimas ir ugdymas, organizuojant kompetencijų mokymus, nustatant aiškias karjeros kryptis. Darbuotojams labai svarbus saugumo ir pagarbos jausmas organizacijoje bei socialinė aplinka, todėl siekiant pagerinti šiuos veiksnius, darbuotojai turi būti girdimi, organizacija turi žinoti jų nuomonę. Ši priežastis didžiausias kompanijas skatina vis intensyviau naudoti darbuotojų nuomonės tyrimus, taip pat metinius pokalbius su vadovu, kurių metu yra nustatomi ne tik metiniai darbuotojų tikslai, tačiau ir dalinamasi grįžtamuju ryšiu, aptariamose darbuotojo kompetencijos, karjeros ar tobulėjimo galimybės. Organizacijos, besirūpinančios darbuotojų psichologine gerove, nuolat atkreipia dėmesį į tai, kaip jaučiasi darbuotojai ir kokie veiksniai daro įtaką įsitraukimo rodiklio pokyčiams. Viena iš sričių, skatinanti įsitraukimo stabilumą – tinkama socialinė aplinka, kurioje dirba darbuotojas ir tinkamas vadovavimo stilius. Dėl to, dažniausiai organizacijoje yra skatinama bent kartą per metus organizuoti komandos formavimo renginius, kurių tikslas yra susitelkti į komandą ir jos stiprybių paiešką. Vis daugiau darbuotojų pasaulyje teigiamai vertina kompanijų suteikiamą galimybę dirbti iš namų, kuomet darbuotojas gali savo funkcijas atlikti nuotoliniu būdu, o ši galimybė gali būti laikoma kaip o kaip psichologinė motyvavimo priemonė.

Apibendrinant galima teigti, kad motyvacija yra labai stiprus, vienas iš pagrindinių veiksnių, skatinantis darbuotojų įsitraukimą, todėl, kad darbuotojas visuomet sieks aukščiausių rezultatų, jei jis bus už tai apdovanotas. Nors visuomenėje ir yra nusistovėjusi mintis, kad darbuotojus labiausiai motyvuoja atlyginimas ir materialinės naudos, tačiau tyrimai rodo, kad darbuotojus darbo užmokestis motyvuoja trumpalaikėje perspektyvoje. Kaip jau buvo aptarta anksčiau, darbuotojų motyvavimas gali skirtis priklausomai nuo kartų – jauniems darbuotojams didesnė motyvacija bus psichologinės priemonės, vyresnio amžiaus – materialinės. Svarbiausia, kad materialinės ir psichologinės motyvavimo priemonės būtų taikomos, tarpusavyje kombinuojamos, efektyvios ir skatinančios darbuotojų įsitraukimą. Daugelio nematerialių motyvavimo priemonių darbuotojai vis dar neidentifikuoja kaip skatinimo ar apdovanojimo už darbą, todėl svarbu nuolat matuoti darbuotojų įsitraukimą panaudojant metinius veiklos vertinimo pokalbius.

⁴³ Houtman Joost, „The Engaging Power of Organizational Purpose“, Mercer, žiūrėta 2020 m. vasario 12 d. <https://www.mercer.com/our-thinking/career/voice-on-talent/engaging-power-organizational-purpose.html>

1.2.5. Darbuotojų pasitenkinimas darbu

Įsitraukęs darbuotojas visuomet turi jausti prasmę savo darbe ir būti pasitenkinęs atliekamomis užduotimis. J. R. Schermerhornas, J. G. Huntas ir N. R. Osbornas (2004) teigia, kad pasitenkinimą darbu nulemia teigiamas ar neigiamas darbuotojo požiūris į darbą. Tyrinėjant lietuvių mokslinę literatūrą, atrandama, kad tai santykinai pastovi nuostata arba emocinė reakcija į užduotis bei į fizines ir socialines darbo sąlygas.⁴⁴ Užsienio (Robbins Stephen, 2003, Zhang, 2009, Crossman 2003) ir Lietuvos autoriai (Jonaitytė 2007, Taločkienė 2002, Dutka, 2002), tyrinėję pasitenkinimą darbu, pirmiausiai nurodo, kad tai yra emocinė reakcija į darbą. Kiekvienas darbuotojas dirbdamas organizacijoje pirmiausiai turi savo moralinį pagrindą, o darbuotojui didžiausia prasmė atrandama kuomet jo asmeninės vertybės sutampa su organizacijos, o atliekamos užduotys darbe teikia pasitenkinimą ir turi prasmę. Visa tai skatina darbuotojų įsitraukimą, kadangi jausdamas prasmę savo darbe darbuotojas siekia maksimaliai įgyventi iškeltus tikslus.

1950 metais Frederick Herzberg paskelbė dviejų veiksmų teoriją, kuri yra pagrįsta prielaida apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu.⁴⁵ Akademikas išskyrė dvi veiksmų grupes, kurias pavadino higieniniais ir motyvacijos veiksniais:

- **higieniniai veiksniai** yra tokie, kurie gali pašalinti nepasitenkinimą darbu. Tai poreikiai, susiję su bado, troškulio, skausmo numalšinimu bei panašių poreikių patenkinimu. Darbuotojas gali juos patenkinti, jeigu už darbą gaus atitinkamą atlyginimą. Šių poreikių įgyvendinimas priklauso nuo darbo aplinkos (higieninių) veiksmų.
- **motyvaciniai veiksniai** tai įtaką pasitenkinimui turintys dvasiniai poreikiai. Jų patenkinimas sąlygoja asmenybės tobulėjimą. Motyvacijos veiksniai padeda užtikrinti darbo sėkmę ir kartu įgyvendinti dvasinius poreikius.⁴⁶

Ši teorija parodo, kad darbuotojų pasitenkinimas koreliuoja su darbuotojų įsitraukimu ir yra viena iš jo skatinimo priemonių. Suteikiant galimybę tobulėti ir patenkinant motyvacijos stoką, darbuotojas jaučiasi labiau įsitraukęs, mieliau imasi iniciatyvos ir siekia aukščiausių rezultatų.

Kaip jau anksčiau buvo aptarta, jog susiduriant skirtingoms kartoms vienoje darbo aplinkoje, įmonės lyderiams tenka nemenkas iššūkis surasti tinkamus valdymo ir darbų delegavimo sprendimus, kad esami darbuotojai būtų patenkinti savo darbu, o keičiantis valdymo modeliams ir užduočių sudėtingumui, darbuotojas lygiai taip pat maksimaliai siektų įmonės iškiltų tikslų. Pasaulio

⁴⁴ Daiva Viningienė, „Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos“, *Regional formation and development studies*, 1, 6 (2014), 162-163

⁴⁵ Irena Bakanauskienė, Rita Bendaravičienė ir Ričardas Krikštolaitis, „Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju“, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 22, 3 (2010), 2-3

⁴⁶ „Frederick Herzberg“, Wikipedia, žiūrėta 2020 m. kovo 3 d. https://lt.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg

žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste ši problema nėra nauja ir didžiosios pasaulio įmonės investuoja kad darbuotojai jaustų prasmę atlikdami kasdienes užduotis. Toliau aptariama keletas populiariausių teorijų apie prasmingą darbą, kokią tai įtaką turi darbuotojui ir jo darbo prasmingumo skatinimui.

Pasak Kelly Pledger Weeks ir Caitlin Schaffert publikacijos moksliniame leidinyje, pirmiausia svarbu suprasti prasmingo gyvenimo sąvoką, kadangi iš to kyla ar darbuotojo pasitenkinimas darbu. Daugelis darbuotojų nemažą gyvenimo dalį praleidžia darbe ir dažnai kelia gyvenimo prasmingumo asociacijas su kasdieninių užduočių ar darbų prasmingumu, o tai reiškia, kad prasmingas darbas yra vienas iš pagrindinių žmogaus poreikių.⁴⁷ Tai leidžia daryti prielaidą, kad įmonėms svarbu surasti ne tik tinkamą užduočių suteikimo ir delegavimo būdą darbuotojams, tačiau turi būti svarstoma ir apie tai, kaip darbuotojas jausis gavęs užduotį. Autoriai taip pat akcentuoja, kad šiuolaikinės įmonės, siekiančios darbuotojų įsitraukimo per prasmingo darbo prizmę, turi moralinį įsipareigojimą pasiūlyti prasmingą darbą visiems savo darbuotojams. Ši teorija labai glaudžiai siejasi su amerikiečių psichologo Abrahamo Maslow poreikių ir intelekto išsivystymo hierarchijų piramide, kuri nurodo, kad darbuotojas negali siekti aukštų tikslų, jei nėra patenkinti jo kasdieniniai fiziniai, saugumo ar socialiniai poreikiai.

2018 lapkričio mėnesį „Harvard business Review“⁴⁸ publikavo tyrimą apie darbo prasmingumą JAV, kurio pagrindinis tikslas buvo išsiaiškinti, kaip darbuotojai mato prasmę savo darbe, ką reiktų keisti, kad jie jaustų daugiau prasmės. Išanalizavus duomenis įmonių vadovams pateikiami pasiūlymai apie talentų išlaikymą ir kaštų taupymą naujų darbuotojų paieškai ir įdarbinimo procesui. Tyrime dalyvavo 2285 respondentai iš 26 skirtingų verslo sektorių, kurių 9 iš 10 yra pasiryžę pakeisti savo darbą į mažiau apmokamą siekiant atrasti prasmę kasdieninėje darbo rutinoje. Pažymėtina, kad darbuotojai, kurie mato prasmę savo darbe, yra gerokai produktyvesni ir naudingesni įmonei, dirba vidutiniškai viena valanda ilgiau per savaitę ir rečiau atostogauja. Dar viena svarbi tyrimo išvada - daug prasmės savo darbinėje veikloje matantys darbuotojai yra net 69% mažiau linkę keisti darbą per ateinančius pusę metų ir įmonėje vidutiniškai dirba 8 mėnesiais ilgiau. Tyrimo išvadose minima, kad tik vienas darbuotojas iš dvidešimties teigia dirbantis prasmingiausią jiems šiuo metu atrodantį darbą, o daugiau nei pusė organizacijų, kurių darbuotojai buvo apklausti, nemoka dirbti su norinčiais jausti didesnę prasmę darbuotojais. Pabrėžtina, kad tyrime dalyvavę skirtingų socialinių sluoksnių ir kartų atstovai, prasmingą darbo mato skirtingai. Kaip pavyzdžiui, vyresni jaučia daugiau prasmės nei jaunesni, mažus vaikus auginantys tėvai randa net 12% daugiau prasmės savo darbe, nei vieniši ar vaikų neauginantys darbuotojai. Labai svarbus tyrimo aspektas yra žinių prizmė. Darbuotojai nemato daug prasmės savo darbe, jei nesupranta to ką daro, neturi pakankamai žinių ir įgūdžių, kurie reikalingi atlikti

⁴⁷ Kelly Pledger Weeks, Caitlin Schaffert, „Generational Differences in Definitions of Meaningful Work: A Mixed Methods Study“, *Journal of Business Ethics* 156 (2019): 1044

⁴⁸ Shawn Achor, Andrew Reece, Gabriella Rosen Kellerman ir Alexi Robichaux, „9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More-Meaningful Work“ Harvard Business review, žiūrėta 2020 m. kovo 4 d.
<https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>

kasdienines funkcijas. Tad stebint rezultatus kompanijoms siūloma rekomendacija investuoti į patirtį, leisti ilgiau dirbantiems darbuotojams dalintis žiniomis, kurios kelia darbuotojų prasmingumo lygį. Dar viena rekomendacija – socialinės aplinkos sustiprinimas – kuo labiau darbuotojas jaučia vadovo ir kolegų palaikymą, tuo aukščiau vertina darbo prasmingumą. Trečioji pagrindinė rekomendacija yra skatinti vyresnius darbuotojus skleisti žinią savo kolegoms apie darbo prasmingumą ir tapti jų mentoriais, o kompanijas investuoti į įvairias veiklas ir skatinimo programas, kad vyresni darbuotojai neužsidarytų ties savo kasdieninėmis funkcijomis, o noriai dalintųsi patirtimi.

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad pasitenkinimas darbu, kaip jau buvo minėta pradžioje, turi didelę įtaką darbuotojų įsitraukimui. Nors pasitenkinimas darbu arba prasmingas darbas yra labiau asmeninis veiksnys, organizacija taip pat turi formuoti prasmingo darbo aplinką siekiant, kad darbuotojas būtų maksimaliai įsitraukęs. JAV atliktas tyrimas rodo, kad organizacija visuomet gali ieškoti būdų pakelti darbuotojų pasitenkinimą darbu organizuojant reikiamų kompetencijų mokymus, ieškant galimybių darbuotojus rotuoti ir skirti užduotis, kurios darbuotojui suteikia prasmės. Tuomet atsiranda motyvuojantys veiksniai siekti aukščiausių rezultatų, aktyviai dalyvauti įmonės gyvenime ir patenkina darbuotojų higieninius poreikius, dėl ko darbuotojai gerbia savo įmonę ir nori joje likti.

1.3. Darbuotojų įsitraukimo matavimas organizacijose

Kaip teigia mokslinės literatūros autoriai (Collis, 2013; Ashman, 2007, Kavaliauskienė 2011 ir kt) darbuotojų įsitraukimas, nėra fizikinės savybės, kurias būtų lengva išmatuoti empiriškai. Todėl lig šiol geriausias ir tiksliausias būdas tai padaryti yra savarankiški klausimynai darbuotojams.⁴⁹ Darbuotojų įsitraukimas, kaip svarbus rodiklis buvo identifikuotas dar 1969 metais, kuomet G. Ritzer ir H. M. Trice pristatė pirmąją skalę, kurią vėliau modifikavo L. G. Hrebiniak ir J. A. Alutto 1972 m. Pagrindinis šios skalės tikslas buvo įsivertinti tikimybę, kad ir skatinamas darbuotojas gali palikti organizaciją. Taip buvo sukurtas vienadimensinis konstruktas, kuriuo ilgą laiką buvo vadovautasi siekiant ištirti darbuotojų įsitraukimą.⁵⁰ Vėliau, atsirandant vis daugiau mokslinių tyrinėjimų žmogiškųjų išteklių tema, keitėsi ir įsitraukimo dimensijos, ko pasekoje, keitėsi ir darbuotojų įsitraukimo tyrimai. Jie tapo vis labiau išsamesni, apimantys vis daugiau sričių ir suteikiantys vis daugiau žinių apie darbuotojus dirbančius organizacijoje.

Siekiant išvengti tikėtinų komplikacijų kuriant originalų instrumentą darbuotojo įsitraukimui išmatuoti bei papildomų tyrimų jo aukštoms psichometrinėms charakteristikoms patvirtinti, šiam reiškiniui diagnozuoti rekomenduotina taikyti asmeniniais tyrėjo prioritetais bei palaikoma

⁴⁹Žaneta Kavaliauskienė, „Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai matavimo specifika“, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 5, 29 (2011), 98

⁵⁰ *Ibid.*

darbuotojo įsipareigojimo organizacijai konstrukto konceptualizacija paremtą, atitinkamą bazinį arba išvestinį šį fenomeną matuojantį instrumentą, plačiai taikomus tokio pobūdžio tyrimų praktikoje pasaulyje, turint omenyje jų validumą (konkrečiu atveju, tai – instrumento pajėgumas matuoti darbuotojo įsipareigojimą organizacijai aprėpiant patį konstrukta) ir reliabilumą (konkrečiu atveju, tai – darbuotojo įsipareigojimą organizacijai matuojančio instrumento matavimo tikslumo laipsnis bei instrumento rezultatų stabilumas atsitiktinių išorinių veiksnių poveikio požiūriu) paprastai laikomus nepriekaištingais.⁵¹

Darbuotojų įsitraukimas yra vienas iš rodiklių, kuris kuria darbdavio įvaizdį rinkoje. Kuo darbuotojai yra daugiau įsitraukę, tuo paprasčiau pritraukti gerus specialistus, kuriems svarbi socialinė aplinka organizacijoje. Remiantis 2017 metais atliktu žmogiškųjų išteklių tyrimu JAV,⁵² organizacijos kultūra ir įsitraukimas bei darbdavio įvaizdis yra pagrindiniai prioritetai kandidatams renkantis kandidatuoti į organizacijos siūlomas atviras pozicijas. Dėl to daugelis pasaulio organizacijų vis intensyviau ir dažniau matuoja savo įmonės darbuotojų įsitraukimą, stebi savo rezultatus, lygina juos su kitų organizacijų indeksais ir kuria veiksmus jam gerinti. Kaip teigiama mokslinėje literatūroje šis matavimo suaktyvėjimas yra gan naujas reiškinys žmogiškųjų išteklių kontekste, kadangi jis plačiai pradėtas matuoti tik per paskutines dvi dekadas.⁵³ Tai rodo, kad paskutiniaisiais metais, domėjimasis darbuotojų įsitraukimu išaugo, organizacijos suprato įsitraukusių darbuotojų indėlį įmonės rezultatams, poreikį išvengti darbuotojų kaitos ir protų nutekėjimo ir nuolat ieško metodų, kaip valdyti, skatinti ir ugdyti įsitraukimą.

Kadangi šis tyrimas nėra paprastas organizacijos dažniausiai samdo išorines, specializuotas kompanijas, kurios paruošia klausimynus darbuotojams adaptuojant juos prie organizacijos tikslų ir uždavinių, įtraukia pagrindinius organizacijos veiklos principus ir vertybes. Tam yra pasitelkiamos tokios kompanijos, kaip Tower Watson, Leesman AON, Gallup Hay Group ir pan. Šios organizacijos ne tik atlieka vidinius tyrimus organizacijose, tačiau turi didelę patirtį konsultuojant ir lyginant gautus rezultatus su daugeliu stipriausių pasaulio šalių organizacijų. Pateikiant rezultatus organizacijoms yra pateikiama ir tokio paties klausimo vertinimas su prieš tai buvusiu laikotarpiu, jei organizacijoje tyrimas vyksta ne pirmą kartą, taip pat pateikiami palyginimai su tame pačiame sektoriuje dirbančiomis įmonėmis, kad būtų galima pasilyginti ir panaudoti tai, kuriant rezultatų gerinimo veiksmus. Šis įsitraukimo vertinimo rodiklis daugelyje organizacijų vadinamas darbuotojų įsitraukimo indeksas, kuriam nustatyti yra organizuojami **įsitraukimo tyrimai**.

⁵¹ *Ibid.* 99

⁵² Deloitte University, *Rewriting the rules for the digital age*, (New York: Deloitte University Press, 2018), 19

⁵³ Bogonko E. Otachi, „Factors influencing engagement of employees in management in Kenya“, (disertacija, Kenijos Strathmore universitetas, 2019), 31

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.1591&rep=rep1&type=pdf>

Darbuotojų įsitraukimo tyrimas. Kaip jau anksčiau buvo minėta tai dažniausiai išorinės kompanijos vykdoma apklausa konkrečios organizacijos darbuotojams siekiant per įvairias prizmes įvertinti organizacijos darbuotojų įsitraukimą. Tokios apklausos būtinai turi fokusuotis į tikslus klausimus, neturi būti per ilgos, kadangi darbuotojai nenorės jos pildyti, klausimai turi atspindėti organizacijos vertybes, tikslus ir uždavinius. Kaip teigia viena iš pasaulinių kompanijų „Lattice“, kuri tiria darbuotojų įsitraukimą, klausimai darbuotojams turi būti tiesūs ir nedviprasmiški, klausime turi atsispindėti tik viena mintis, o svarbiausia, turi būti klausiama tik tai, ką kompanija iš tikrųjų gali keisti.⁵⁴ Kaip teigia žmoniškųjų išteklių valdymo specialistai, turint rezultatus, būtina sudėlioti tinkamą įsitraukimo didinimo veiksmų planą, kuris veiktų visai organizacijai vadovaujantis 5 principais⁵⁵:

- Kaip bus pranešta apie strategiją organizacijai?
- Kaip bus nustatytos veiklos sritys į kurias reikia fokusuotis?
- Kokie išmatuojami rezultatai bus naudojami progresui įvertinti?
- Kokių konkrečių veiksmų bus imamasi siekiant pagerinti apklausos rezultatus?
- Kaip laikui bėgant bus išlaikyta užduoties strategija?

Parengus klausimynus, ir atlikus darbuotojų tyrimą yra pakankamai svarbu, kad darbuotojų įsitraukimas būtų pamatuotas ir su gautais rezultatais, būtų dirbama. W. Kahn, laikomas vienas svarbiausių mokslininku tyrusių darbuotojų įsitraukimo tematiką yra užakcentavęs, kad siekiant įtraukti darbuotojus, būtina juos laikyti partneriais, įtraukiant juos į dialogą ir procesus, kaip suprojektuoti ir pakeisti savo vaidmenis, užduotis ir darbo santykius - tai reiškia, kad vadovai turi padaryti pakankamai saugią aplinką, kad darbuotojai galėtų atvirai kalbėti apie savo patirtį darbe.⁵⁶ Tai rodo, kad jei organizacija nusprendžia apklausti savo darbuotojus paversdama savo partneriais, lygiagrečiai svarbu, kad darbuotojai jaustų, kad su gautais rezultatais yra dirbama. Pats geriausias būdas įtraukti departamentų vadovus, bei pačius komandos narius. Kaip nurodo žmoniškųjų išteklių tyrimus vykdanči organizacija „Survey Monkey“ kuriant veiksmų planus darbuotojų įsitraukimui gerinti, būtina su jais supažindinti darbuotojus ir įsitikinti, kad jie supranta, kokie pokyčiai laukia ir kokiais žingsniais jie bus įgyvendinti. Dar geriau, jei darbuotojas pats gali prisidėti prie pokyčių įgyvendinimo prisiimdamas papildomą atsakomybę, kadangi tai skatins darbuotoją būti labiau įsitraukus. Šiam procesui labai svarbus skaidrumas, kad darbuotojams būtų nuolat pristatomi atnaujinimai, kas vyksta ir kaip yra siekiama skatinti įsitraukimą.⁵⁷

⁵⁴ „35 Employee Engagement Survey Questions You Need to Ask“, LAttice, Žiūrėta 2020 m. balandžio 4 d. <https://lattice.com/library/28-employee-engagement-survey-questions-you-need-to-ask>

⁵⁵ „Developing and Sustaining Employee Engagement“, SHRM, Žiūrėta 2020 m. balandžio 4 d.

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/sustainingemployeeengagement.aspx>

⁵⁶ James Young, „Heroes of Employee Engagement: No.9 William Kahn“, Peakon, Žiūrėta 2020 m. balandžio 4 d.

<https://peakon.com/blog/future-work/william-kahn-employee-engagement/>

⁵⁷ „What is employee engagement?“, SurveyMonkey, Žiūrėta 2020 m. balandžio 4 d.

<https://www.surveymonkey.com/mp/employee-engagement-survey/>

Taigi, apibendrinant darbuotojų įsitraukimo matavimą – labai svarbu nustatyti aiškias gaires, ko yra siekiama norint išmatuoti įsitraukimą. Taip pat labai svarbu užtikrinti, kad surinkti duomenys taptų įrankiu, nuo kurio galima atsispirti, kuriant aiškius veiksmus, kaip skatinti darbuotojų įsitraukimą organizacijoje. Įrankius šiomis dienomis organizacijai dažnai kuria išorinės kompanijos, turinčios didelę patirtį darbuotojų konsultavimo klausimais, bei taikančios sertifikuotas metodologijas. Taip pat yra pabrėžiama, kad su gautais tyrimo duomenimis turi dirbti visa organizacija, pradedant aukščiausia vadovybe suteikiant galimybes skatinti organizaciją ir jos narius, bei dalinantis pavyzdžiais, baigiant žemiausios grandies darbuotojais, kuriuos rekomenduojama įtraukti į veiksmų planų kūrimą ir įgyvendinimą.

1.4. Pokyčių valdymo organizacijoje teoriniai aspektai

Šių dienų gyvenimas nėra įsivaizduojamas be pokyčių, o pasauliui globalizuojantis, su jais yra priverstos taikytis ne tik verslo organizacijos, bet ir ekonominės, technologinės politinės ar net socialinės aplinkos. Kalbant apie organizacijas, galima teigti, kad šiandien stabiliai veikiančios organizacijos paradigma dėl pokyčių yra keičiama į nuolat besikeičiančios organizacijos nuolatinių pokyčių paradigmą.⁵⁸ Tai parodo, kad visi pokyčiai, kurie vyksta tiek ekonominėje aplinkoje, tiek visose kitose srityse, verčia organizacijas keistis ir nuolat užtikrinti pokyčius verslo aplinkoje. Visa tai susiję su tuo, kad net smulkiausi techniniai išradimai ar patobulinimai, gali būti didelė paskata ieškoti galimybių tai pritaikyti savo organizacijos veikloje ieškant efektyvumo ir siekiant pagerinti rodiklius, o taip pat išlaikyti kompanijos konkurencingumą ekonominėje aplinkoje. Kita vertus, pokyčiai į įmonės socialinę aplinką įneša daug sąmyšio ir darbuotojams kyla atmetimo reakcija, stresas ar nepasitikėjimas savo organizacija. Tokiu būdu, pokyčių sėkmę daugiausiai lemia organizacijos lyderiai, kurie nukreipia visus organizacijos narius siekti bendrų tikslų.⁵⁹ Nors dauguma organizacijų vadovų ir darbuotojų supranta, kad pokyčiai yra neišvengiami ir į juos būtina reaguoti, vis tik nedaugelis suvokia, kad pokyčius galima valdyti.⁶⁰ Ir tai tampa labai svarbia pokyčių įgyvendinimo problema, kadangi nei darbuotojai, nei organizacijos vadovai, nemato to, kaip proceso, o orientuojasi tik ties būsimais rezultatais. Tačiau jei į pokyčių valdymą organizacijos pažiūrėtų, kaip į procesą, kuris turi būti tinkamai suplanuotas, pamatuotas ir nustatyti tikslai, tuomet pokyčių valdymas nesukeltų jokių rizikų, darbuotojai patirtų mažiau streso ir organizacijos socialinė aplinka nekistų.

Taigi, galima teigti, kad pokyčiai yra neišvengiami dabartinėje visuomenėje, norint siekti aukščiausių rezultatų, pritaikyti aukščiausius technologinius resursus ir sugebėti prisitaikyti prie intensyviai besikeičiančio pasaulio. Taip pat labai svarbu suprasti, kad pokyčių valdymas yra kaip nuoseklus procesas, kuriuo siekiama įgyvendinti norimą rezultatą. Tai procesas, kuris turi apimti ir numatymą, kaip pokytis įvyks, įsivertinti būsimas sėkmes ir nesėkmes bei būsimus rezultatus. Šio proceso įgyvendinimas nebus sėkmingas, jei nebus atsižvelgta taip pat ir į žmoniškųjų išteklių dalį, kadangi tik reikalingi žmonės, su atitinkamomis žiniomis, įgūdžiais ir sugebėjimais šį procesą gali paversti sėkmingu.⁶¹

⁵⁸ Algimantas Sakalas, Asta Šavanevičienė ir Lina Girdauskaitė, *Pokyčių valdymas* (Kaunas, Technologija, 2016), 68.

⁵⁹ Korsakienė, Renata. 2006. „Organizacinių Pokyčių Valdymas: Teoriniai Ir Praktiniai Aspektai.“ *Business: Theory & Practice* 7 (4): 237–42.

⁶⁰ Simona Videikienė ir Ligita Šimanskienė, „Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai“, *Organizacijų vadba: sisteminiai tyrimai* 2014.70, (2014): 107-120

⁶¹ Simona Videikienė ir Ligita Šimanskienė „Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose“, *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka* 10, (2013): 339-356,

1.4.1. Pokyčių valdymo klasifikavimas

Tyrinėjant mokslinę literatūrą pokyčių valdymo tema, skirtingi autoriai, labai skirtingai klasifikuoja pokyčius išskiria skirtingus raidos ar įgyvendinimo etapus, tačiau visi vienareikšmiškai sutinka su tuo, kad pokyčiai šiuolaikinėje visuomenėje yra neišvengiami norint siekti aukščiausių rezultatų, išlikti konkurencingiems ir įtakoti rinkas. Taip pat skirtingi autoriai mokslinėje literatūroje, skirtingai prioretizuoja veiksmus ir įrankius, kurie padeda pasiekti efektyviausio pokyčių įgyvendinimo. Vieni iš autorių teigia, kad efektyviausiai pokyčiai yra įgyvendinami, jei į pokytį yra žiūrima, kaip į projektą ir taikomos visos projektų valdymo schemos. Dar kiti autoriai, pokyčių valdymą pateikia, kaip strateginę kryptį, kurią organizacija privalo įtraukti į savo ilgalaikę arba trumpalaikę strategiją ir tam kurti atskirus padalinius įmonėse, kurie rūpintųsi tik pokyčiu ir užtikrintų jo sėkmę. Tačiau, kad ir kaip skirtingai būtų žiūrima į šią sąvoką ir pagrindinius prioritetus bei įrankius, visi autoriai sutinka su vienu-pokytis turi būti įgyvendintas kuo sėkmingiau siekiant išvengti visų įmanomų klaidų ir nesėkmių. Didžiosios Britanijos teoretikai, Miller David ir Proctor Audra išskyrė 5 pagrindines nesėkmes, su kuriomis susiduria organizacijos, neteisingai suplanuodamos pokyčius⁶²:

- **Organizacija negali atsilikti nuo savo rinkos konkurentų.** Nors šis reiškinys nebėra toks populiarus šiomis dienomis, tačiau tai išskirta, kaip viena iš nesėkmių, kadangi ne visos įmonės moka teisingai priimti konkurentų pokyčius, tikėdami, kad jų kuriamas produktas išlieka geriausias rinkoje. Ši rizika yra ypatingai didelė, kai į rinką ateina naujas konkurentas kuriantis inovatyvų produktą, bet seniai rinkoje esančios organizacijos, nevertinta jo kaip stipraus konkurento iš pat pradžių. Šioje vietoje atsiranda sąvoka „lūžio taškas“ (angl. inflection point), kurią pirmą kartą pavartojo amerikiečių verslininkas ir autorius Andrew Grove savo knygoje „Only the Paranoid Survive“ (1996). Autorius apibūdino, kaip organizacija turi pakeisti savo verslo modelius, surasti naujus darbo metodus. Jei organizacijos praleis į rinką naują konkurentą, neadaptavusios savo veiklos, anksčiau ar vėliau tai gali paskatinti įmonės nuosmukį.
- **Atsigavimas yra sunkus.** Daugeliui organizacijų, patyrus nuosmukį dėl nesėkmingų pokyčių, atsigauti būna sunku ir tai užtrunka daug laiko, arba atsigauti visai nepavyksta. Taigi, jau anksčiau minėtas „lūžio taškas“ turi būti nustatytas laiku, kad nereikėtų atstatinėti organizacijos nuo pagrindų ar imtis išvis nepopuliarių sprendimų peržiūrint struktūras ar kaštus. Kaip vieną iš pavyzdžių autorius mini „IBM“ kompaniją, kuri net ir atsistačius veiklą po „Apple“ kompanijos atėjimo į rinką, prarado augimą, neišlaikė dominuojančios rinkos dalies ir dabar labai stipriai atsilieka nuo „Apple“ uždirdamo pelno. Taip pat „Nokia“ kompanija, kuri dominavo mobiliųjų telefonų rinkoje daugiau kaip 15 metų, tačiau keičiantis technologijoms ir atsirandant

⁶² Miller, David, and Audra Proctor. *Enterprise Change Management : How to Prepare Your Organization for Continuous Change*. London, United Kingdom: Kogan Page, 2016

konkurentams, kurie gamina telefonus liečiamu ekranu, Nokia į tai nesureagavo, ko pasekoje, ši organizacija buvo parduota „Microsoft“ korporacijai, o ši vėliau paskelbė, kad iš to patyrė labai daug nuostolių. Tai tik įrodo, kad laiku neįvertinus „lūžio taško“ momento ir nepriėmus teisingos strategijos, galima skaudžiai nukentėti arba net iš vis sužlugdyti verslą.

- **Darbuotojų įsitraukimo trūkumas.** Pasak autorių, įsitraukę darbuotojai yra lojalūs savo darbdaviams ir jaučia aistrą savo kasdieninėms užduotims bei bendrai organizacijai. Šie darbuotojai nuolat ieško inovatyvių sprendimų, kaip padėti organizacijai augti ir siekti užsibrėžtų tikslų. Tačiau, jau anksčiau aptartuose skyriuose matyti, kad darbuotojų įsitraukimo indeksas šiuolaikinėse organizacijose negali būti aukštas, jei organizacijos nėra linkę rūpintis darbuotojų įsitraukimu ir nesiekiami atlikti papildomų žingsnių, kad organizacija augtų. Tad siekiant, kad pokyčiai organizacijoje būtų sėkmingi, būtina surasti kaip įgalinti ir įtraukti darbuotojus, kurie norėtų ir siektų aukščiausių įmonės rezultatų, siūlytų net minimaliausius pokyčius, tiek ekonomine prasme, tiek ir keičiant jų socialinę aplinką.
- **Pokyčių nuovargis.** Pokyčiai organizacijoje, be daugelio akivaizdžiai teigiamų naudų, gali turėti ir negatyvių pasekmių. Viena iš nesėkmių, kurias įvardija autoriai tai nuo pokyčių išsekę darbuotojai. Tai ypač aktualu, jei į pokyčius yra įtraukiama visa organizacija, pokyčiai trunka ilgesnį laiką ir yra susiję, su bendros organizacijos struktūros ir strategijos pokyčiais. Tokiu atveju darbuotojai tampa irzlūs, nenori imtis naujų užduočių, jų rezultatai pradeda prastėti, o įsitraukimas mažėti. Kaip pastebi autoriai, nuovargį gali jausti ne tik žemiausios grandies darbuotojai, kuriems neretai atveju trūksta kompetencijos teisingai vertinti susiklosčiusią situaciją, tačiau ir aukščiausi vadovai. Žmogiškųjų išteklių skyrius, turi pastebėti tokius atvejus, kad vėliau jie netaptų darbuotojų perdegimo priežastimi.
- **Rezultatų blogėjimas.** Nei vienai organizacijai, kuri ruošiasi imtis pokyčių, nesinori, kad investavus į pokyčius ir naujoves finansiniai rezultatai imtų blogėti. Autoriai pateikia „Tesco“, Didžiosios Britanijos mažmeninės prekybos lyderės pavyzdį, kuris rodo, kad įmonei pasirinkus pokytį išlaikyti didžiausią užimamą rinkos dalį tarp kitų maisto prekių mažmeninės prekybos įmonių sumažinant akcinių prekių kainas, paskutinių penkerių metų rezultatai stipriai suprastėjo ir prekių pelningumas sumažėjo net 43%. Ir kai rezultatas jau buvo nukritęs iki kritinės ribos, organizacija ėmėsi peržiūrėti pokyčių strategiją ir tiek nebeinvestuoti į būsimą rezultatą, siekiant suvaldyti dabartinius rezultatus.

Kaip matome, visos nesėkmės, kurios gali arba įvyksta po pokyčių įgyvendinimo organizacijose gali stipriai atsiliepti visoms sritims. Kartais ne laiku priimtas sprendimas, arba pernelyg didelis pasitikėjimas lyderio pozicijomis rinkoje, gali turėti neigiamos įtakos prastiems finansiniams rodikliams, pareikalauti dar daugiau jėgų atsigauti po pokyčių ar intensyviai paliečia organizacijos žmogiškuosius išteklius. Atsižvelgiant į tai, kad pokyčiuose organizacijos darbuotojai ir jų savijauta yra

vertinama kaip viena iš galimų nesėkmių net kelis kartus, tai leidžia daryti prielaidą, kad jie nėra tik strategijos ar struktūros pasikeitimas, o šios nesėkmės gali turėti neigiamą poveikį organizacijos rezultatams.

Pokyčių valdymą tyrinėję mokslininkai yra išskyrę skirtingus modelius, kaip valdyti pokyčius, juos klasifikuoti ir kaip įgyvendinti, kad būtų pasiektas geriausias numatytas rezultatas. Pirmiausiai tyrinėjant šiuos mokslininkus ir jų tiriamuosius darbus, bei mokslinę literatūrą susidaro dvi mąstymo paradigmos. Pirmoji teigia, kad pokyčiai yra pakitimai, kurie vykdomi siekiant tobulinti arba iš esmės keisti organizacijos ar jos struktūrinių vienetų elgsenos elementus, o šis poreikis ateina iš aplinkos. Antroji paradigma ir jos šalininkai teigia, kad pokytis yra pasikeitimas, nepriklausomai nuo aplinkos – daugiausiai keičiasi organizacijos aplinka ir vidus.⁶³ Tad nepriklausomai nuo pokyčio mąsto svarbu pasirinkti tinkamą pokyčių įgyvendinimo modelį. Pokyčiams įgyvendinti yra taikoma daug skirtingų modelių tačiau toliau yra aptariami tik dažniausiai praktikoje naudojami modeliai ir jų bruožai.⁶⁴

- **Lewino pokyčių modelis.** 1951 m. sukurtas modelis intensyviai yra naudojamas ir šios dienos organizacijų pokyčių valdyme. Šio modelio esmė, kad pokytis yra valdomas trimis fazėmis: Atšildymas, įgalinimas ir užšaldymas:
 - *(Požiūrio) Atšildymas (unfreezing)*. Pagrindinis šios fazės tikslas supažindinti darbuotojus su laukiančiais pokyčiais, apibrėžti pokyčių tikslus ir ko tikimasi iš pokyčių. Tai yra tarsi apšilimas prieš laukiančius pasikeitimus, kuomet vadovas turi puikią terpę padėti darbuotojams atsipalaiduoti ir paaiškinti jų vaidmenis pokyčių kontekste.
 - *Įgalinimas (moving)*. Trumpai tariant – tai finalinis žingsnis prieš pokyčio įgyvendinimą. Kuomet darbuotojai ir visa organizacija yra „apšildyta“, nustatomos konkrečios priemonės, kurios padės pasiekti maksimaliai gero rezultato, taip numatomos šalutinės priemonės reikalingos pokyčių įgyvendinimui. Šis etapas taip pat apima naujų požiūrių, vertybių ar elgsio būdų atsiradimą.
 - *Užšaldymas (Refreezing)*. Svarbiausia pokyčių valdymo stadija – pats pokyčio įgyvendinimas. Kuomet dvejose pirmose stadijose intensyviai buvo ruošiami visi darbuotojai ir organizacija bendrai, šios stadijos akcentas, kad darbuotojas jaustųsi saugiai po pokyčių įgyvendinimo – kuriami standartai, kaip dirbti naujose struktūrose ar organizacijoje, kuriami mokymai, kvalifikacijos kėlimas

⁶³ Skaistė Putauskienė, „Pokyčių įgyvendinimo organizacijoje sampratos pagrindimas“, *14-oji Studentų mokslinės draugijos konferencija „Mūsų socialinis kapitalas – žinios“*, (Kaunas: Technologija, 2014), 134

⁶⁴ Sakalas, Savanevičienė ir Girduškaitė, *Supra note* 58: 96 – 108

ar naujos motyvacinės sistemos. Labai svarbu, kad būtų suteikta reikiama pagalba ir parama darbuotojams, kad jie kuo greičiau grįžtų į savo kasdieninio darbo rutiną.

- **J.P. Kotter pokyčių valdymo modelis.** 1995 m. sukurtas 8 žingsnių modelis, kuris apibūdina pagrindinius pokyčių procesus organizacijose. Taip pat kuriant šiuos 8 žingsnius, autorius nurodė ir pagrindines klaidas, kurios yra padaromos diegiant pokyčius.⁶⁵ Šis modelis, pažingsniui padeda organizacijai pasiruošti laukiantiems pokyčiams. Tačiau, kad pokytis būtų įgyvendintas sėkmingai, privalu, kad įmonės darbuotojai į pokyčius žiūrėtų geranoriškai ir norėtų juose dalyvauti. 4 lentelėje yra aptariamas J.P. Kotter pokyčių valdymo modelis:

4 lentelė. J.P. Kotter pokyčių valdymo modelis.

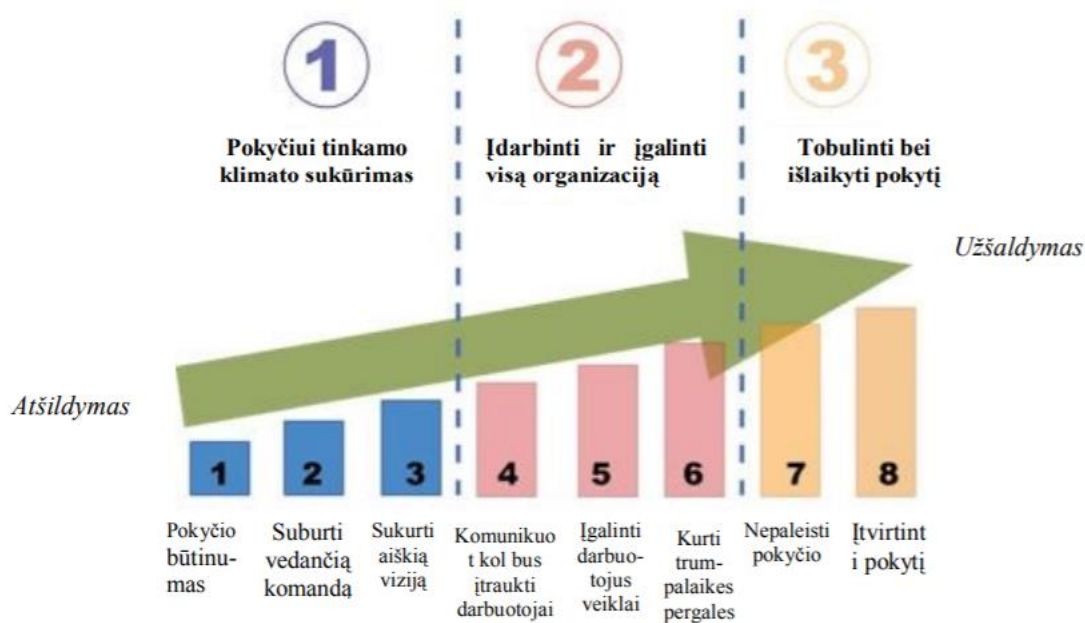
Nr.	Žingsnis	Žingsnio apibūdinimas
1.	Organizacijoje sudaroma pokyčių skubumo atmosfera	Konkurencinės aplinkos ištyrinėjimas, krizių, bei galimų krizių įsivertinimas ir pasitaikančių galimybių analizė
2.	Suformuojama stipri pokyčių koordinavimo koalicija	Surenkama organizacijos vadovų grupė, turinti pakankamai įgaliojimų vadovauti pokyčiams
3.	Susikuriama aiški vizija	Sudaroma organizacijos vizija, kuri suteikia pokyčiams kryptingumą, suformuojamos strategijos tokios vizijos pasiekimui
4.	Vizija išaiškinama	Panaudojant visus galimus būdus ir priemones vizija ir strategijos perteikiamos organizacijai
5.	Įgalinama veikti pagal sukurta viziją	Pašalinamos kliūtys pokyčiams ir pakeičiančios neatitinkančios sistemos
6.	Suplanuojami ir sukuriami trumpalaikiai veiklos gerinimo siūlymai	Suplanuojami aiškiai matomi ir per trumpą laiką pasiekiami veiklos pagerinimai, jie realizuojami
7.	Apjungiami veiklos pagerinimai ir sukuriami didesni pokyčiai	Nuolat vertinama ir atsisakoma pokyčių realizavimo būdų, struktūrų ir procedūrų, nesiderinančių su vizija

⁶⁵ Mason, W. Alex, Jasney E. Cogua, and Ronald W. Thompson. "Turning a Big Ship: Unleashing the Power of Prevention Within Treatment Settings." *Journal of the Society for Social Work & Research* 9, no. 4 (Winter 2018): 765–81.

8.	Įvertinami nauji požiūriai ir veiklos metodai	Nustatomas ryšys tarp naujų veikimo būdų ir organizacijos sėkmės bei sukuriamos priemonės, užtikrinančios tolimesnį vystymąsi ir sėkmingą veiklą
----	-----------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sudaryta autoriaus remiantis Mason, W. Alex, Jasney E. Cogua, and Ronald W. Thompson

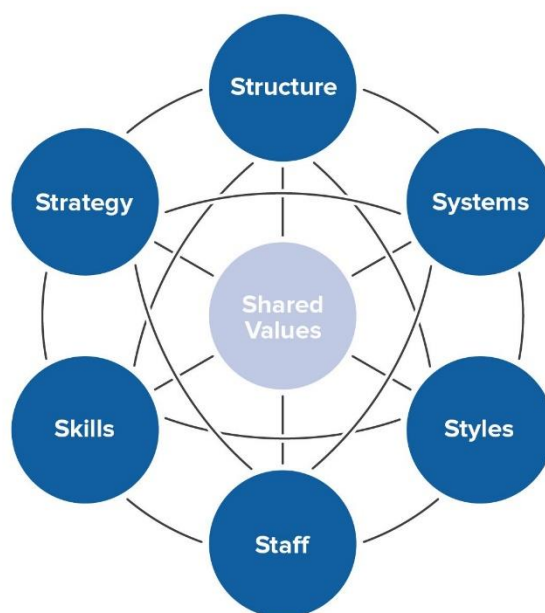
Įsigilinus į dviejų aukščiau aptartų autorių modelius, galima atrasti koreliacija tarp jų, kadangi, jie kalba apie panašias fazes.



6 pav. Kotter ir Lewin modelių sutapatinamas

Iš dviejų aptartų modelių, galima daryti išvadą, kad pokyčių valdymas yra labai planuojamas ir apibrėžiamas procesas. Kiekvienas iš pokytyje dalyvaujančių organizacijos narių privalo suprasti kas vyksta, kodėl pokytis vyksta, kaip tai paveiks jį ir visą organizaciją, o taip pat turi būti tinkamai apmokytas, kad pokyčiai nesukeltų šalutinių pasekmių.

- **7S modelis (McKinsey).** Modelis, kurį 1970 m. sukūrė McKinsey kompanijos konsultantai Tom Peters and Robert Waterman. Jie identifikavo pagrindinius 7 elementus, į kuriuos reikia lygiuotis, norint tapti sėkminga kompanija. Nors pats modelis iš esmės nėra sukurtas tik pokyčių valdymui, tačiau jis puikiai pritaikomas ir sėkmingiems pasikeitimų suvaldymams. Kaip jau ir išduoda pavadinimas, modelį sudaro 7 dimensijos:



7 pav. 7S McKinsey modelis.

Šaltinis: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

- *Strategija* – organizacijos planas sukurti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą prieš konkurentus;
- *Struktūra* – tai organizacijos pagrindas – kaip veikia visa organizacija, kas už ką atsakingas ir kaip organizuojami darbai;
- *Sistemas* - kasdienė veikla ir procedūros, kurias darbuotojai naudoja norėdami atlikti darbą;
- *Bendrosios vertybės* - tai yra pagrindinės organizacijos vertybės, kaip parodyta jos verslo kultūroje ir bendrojoje darbo etikoje;
- *Stilius* - priimtas vadovavimo stilius;
- *Personalas* - darbuotojai ir jų bendrosios galimybės;
- *Igūdžiai* - faktiniai organizacijos darbuotojų igūdžiai ir kompetencija.

Organizuojant pokyčius ir jų valdymą šio modelio pagalba, kiekviena organizacija pirmiausiai turėtų išryškinti savo stiprybes ir silpnybes prieš konkurentus, kurias norėtų stiprinti siekiant sėkmingo pokyčio. McKinsey konsultantai yra paruošę klausimų seriją su visais įrankiais, kaip atskleisti ar organizacijai reikalingi pokyčiai ir kaip teisingai juos įgyvendinti, kad visos 7 dimensijos būtų įtrauktos vienodai ir niekas nenukentėtų ⁶⁶

⁶⁶ „McKinsey 7-S Framework“, Mind tools, žiūrėta 2020 m. sausio 27 d., https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

Taigi, pokyčių valdymui yra sukurta labai daug įvairiausių modelių, kurių vieni yra nukreipti į mažus pokyčius, kiti į didesnius, vieni labiau nukreipti į žmogiškuosius išteklius pokyčių kontekste ir kaip užtikrinti gerą savijautą, sumažinti pasipriešinimą pokyčiams iš darbuotojų pusės, užtikrinti pokyčių sėkmę. Nei vienas iš išvardintų modelių nėra geresnis už kitus, tai priklauso nuo organizacijos pasirinktos strategijos.

1.3.2. Lyderio vaidmuo pokyčių valdymo kontekste

Kaip ir kiekvienam projektui, procesui ar skyriui organizacijoje, taip ir pokyčių valdymui reikalingas aiškus ir išreikštas lyderio vaidmuo. Vykstant pokyčiams gali išryškėti keli skirtingi lyderystės tipai, kaip ir šiuolaikinėse lyderystės teorijose. Tačiau ne visuomet lyderis turi būti tiesioginis vadovas. Vykstant pokyčiams, lyderio savybių gali turėti ir jas aiškiai išreikšti specialistai ir darbininkai. Pagrindinis skirtumas tarp šių dviejų lyderių yra tai, kad tiesioginis vadovas vis tiek išlieka atsakingas už tikslus, kaitą, motyvaciją ir palankų klimata, o darbuotojas lyderis gali teikti pasiūlymus, uždegti savo kolegas, kad jo pasiūlymai būtų naudingi visiems.⁶⁷

Nesvarbu ar pokyčius organizacijoje (skyriuje) vykdo tiesioginis vadovas, ar tam priskirstas pokyčių vadybininkas (pokyčių lyderis), jis turi turėti kompetencijas, kurios ves visą komandą į pokytį ir užtikrins, kad būtų pasiektas aukščiausias rezultatas, kad darbuotojai neprarastų įsitraukimo, nepatirtų nuovargio, o esama organizacijos veikla nenukentėtų. Pokyčių lyderio pagrindinis tikslas užtikrinti, kad pokytis būtų įgyvendintas tinkamai, o rezultatai būtų pasiekti maksimaliai. Tačiau be žmogiškųjų resursų, toks lyderis nepasiektų iškelto tikslo ir pokytis nebūtų sėkmingas. Tad šiam lyderiui tenka atsakomybė ne tik už tai, kad pokytis būtų įgyvendintas remiantis visomis taisyklėmis ir prielaidomis, tačiau ir tai, kad darbuotojai migruotų iš senos būsenos į naują sėkmingai. Kiekvienas lyderis tiki, kad visi pokytyje dalyvaujantys darbuotojai, lengvai priims šiuos pasikeitimus. Tačiau realybė yra kitokia – ekspertai vis dar tyrinėja, tačiau preliminariais duomenimis, yra taikoma formulė 20-60-20, kur 20% darbuotojų yra nusiteikę prieš pokyčius, 60% darbuotojų yra pasyvūs ir tiesiog laukia, ką busimi pokyčiai atneš ir tik likusieji 20% yra nusiteikę pokyčiams teigiamai, rodo iniciatyvą ir palaiko.⁶⁸ Pokyčius kuruojantis lyderis organizacijoje neturėtų susitelkti ties pirmąją žmonių grupę, kuri priešinasi pokyčiams ir įtikinėti jų pasikeisti. Dažniausiu atveju, tokių darbuotojų nuomonės pakeisti vis tiek nepavyks, tad neverta eikvoti laiko. Tačiau svarbu priimti tinkamus sprendimus ir įtraukti darbuotojus, kurie nenori jokių pokyčių.⁶⁹ Paprastai tokie žmonės priešinasi pokyčiams, kadangi negauna visos informacijos apie būsimas naudas, taip pat nepasitiki vadovybe ir į pokyčius reaguoja, kaip į būsimus struktūrų pokyčius, kuriose jiems neliks darbo vietos.

⁶⁷ Sakalas, Savanevičienė ir Girdauskaitė, *Supra note 58*: 262

⁶⁸ „Pokyčių valdymas“ Verslas.in, žiūrėta 2020 m. sausio 27 d., <http://www.verslas.in/terminas/pokyciu-valdymas/>

⁶⁹ *Ibid*

Taigi, siekiant, kad pokyčiai būtų tinkamai suplanuoti, o visi darbuotojai tinkamai paruošti, lyderis privalo užtikrinti savo funkciją, koncentruotis ne tik ties siekiamu rezultatu, tačiau ir užtikrinti pokytyje dalyvaujančių organizacijos narių saugumo jausmą, nuolat dalintis informacija su visa organizacija. Lyderis privalo būti matomas ir tikėti pokyčiu bei skatinti visą organizaciją įsitraukti į pokyčius. Kaip ir tiesioginiam funkciniam vadovui, taip ir pokyčių lyderiui svarbu jausti darbuotojų nuotaiką ir laiku reaguoti priimant teisingus sprendimus, kad pokyčio eigoje nebūtų prarandami žmogiškieji ištekliai.

1.3.3. Pokyčių valdymas – Įmonės X atvejo analizė

2019 m. vasario mėnesį, viena didžiausių mažmeninės prekybos įmonių ėmėsi nemažų pokyčių. Pokyčio esmė, naujas centrinis biuras visiems administracijos darbuotojams. Šis pokytis neapėmė tik fizinio persikraustymo proceso. Persikeliant į naują centrinį biurą, buvo pritaikyta naujas darbo principas – activity based working (ABW). Šis darbo modelis yra sparčiai populiarėjantis pasaulyje, tačiau dar labai mažai kompanijų tai taiko Lietuvoje. Pagrindinis ir svarbiausias šio darbo modelio išskirtinumas, kad darbuotojai neturi savo nuolatinio darbo stalo ir kasdien keičia darbo vietą. Darbuotojas pradėdamas darbo dieną, nusprendžia kurioje zonoje šiandien jam būtų patogiausiai dirbti: jei neturi jokių susirinkimų, sėdasi į bendrą erdvę viename iš aukštų. Čia susiburia visų skyrių darbuotojai, kurie atlieka užduotis nereikalaujančias susikaupimo. Tačiau jei darbuotojas žino, kad šiandien jo laukia daug pokalbių telefonu, arba konferencinių skambučių su kolegomis iš kitų šalių, darbuotojas turėtų pasirinkti zoną, kurioje yra daugiau vieno asmens kabinetų. Tai kambariai, kuriuose darbuotojas dirba vienas už uždarų durų ir daugiausiai naudojamas esant poreikiui susikaupti ar turėti konferencinius skambučius. Dar viena zona – ramybės zona, kurioje taip pat nėra fiksuotų darbo vietų, o darbuotojai dirba visiškoje tyloje. Bet koks garsas, pokalbiai telefonu, ar tarpusavyje su kolegomis yra netoleruoti.

Prieš tai buvęs organizacijos centrinis biuras buvo padalintas į dvi dalis, visi skyriai išskyrus buhalteriją, buvo vienoje vietoje, o buhalterija, kitame miesto gale, atskirai nuo viso biuro. Tad naujas biuras, sujungė visus administracijos darbuotojus, o tai paskatino glaudesnę bendradarbiavimą tarp skyrių.

Pokyčių įgyvendinimas vyko keliais etapais ir tam buvo labai intensyviai ruošiamasi. Pirmiausia prieš pradėdant galvoti, apie tai kaip turėtų atrodyti naujas biuras, buvo suorganizuota apklausa visiems biuro darbuotojams, kurie galėjo išsakyti savo nuomonę, apie tai, ko šiuo metu labiausiai trūksta darbo vietoje, kuo jie labiausiai yra nepatenkinti, ir kas naujoje vietoje turėtų būti patobulinta. Taip pat, atlikus apklausą, buvo išrinkti dizaineriai, kurie turėjo suplanuoti naujas erdves ir jas įgalinti prasmingam darbui. Dizaineriai nusprendė atvykti į senąjį biurą ir asmeniškai pabendrauti su

daugeliu darbuotojų, išsiaiškinant ir suprantant norus, poreikius ir kaip tikimasi dirbti ateityje. Taigi, įvertinus apklausos rezultatus, taip pat dizainerių įžvalgas po diskusijų su darbuotojais, buvo priimtas sprendimas dirbti ABW principu. Kol dizaineriai rengė planus, visas biuras intensyviai ruošėsi naujam iššūkiui palaipsniui pritaikydami naujo biuro taisykles sename biure. Iš pradžių buvo atsisakyta visų laidinių telefonų, buvo nuspręsta atsisakyti šiukšliadėžių kabinetuose, įdiegta darbo iš namų galimybė, taip pat vadovai intensyviai skatino rinktis bet kurią darbo vietą senajame biure ir patys rodė iniciatyvą ir pavyzdį. Vienas iš svarbiausių įrankių pokyčiams įgyvendinti, buvo įkurtas „namų komitetas“ (Housing committee).

Housing Committee – grupė darbuotojų, kurią sudarė po vieną atstovą iš kiekvieno departamento. Šio komiteto pagrindinė atsakomybė, neatsitraukiant nuo tiesioginių atsakomybių įsitraukti į naujo biuro koncepto kūrimo klausimus. Visas komitetas buvo išdalintas į 9 funkcines sritis, tokias kaip transportas iki naujo biuro, parkavimas, maitinimas, laisvalaikis, poilsis ir pan. Pasirinkti po vieną kolegą iš departamento nuspręsta dėl kelių priežasčių - pirmiausiai, pradinėje planavimo stadijoje, šie atstovai gavo aiškius pageidavimus iš savo departamentų kolegų, nuolat gyveno savo skyriaus gyvenimą ir iš arti matė, kokie yra departamento poreikiai. Antroji priežastis – jau nuo pat pradžių buvo aišku, kad naujieji ABW darbo principai darbuotojams bus sunkiai priimami ir susitaikyti su naujovėmis bus nelengva, tad šio komiteto nariai, kartu buvo ir naujo biuro ambasadoriais savo departamentuose.

Įgyvendinant pokytį, organizacija, kurios administracijoje dirba daugiau nei 200 darbuotojų, prisiėmė riziką, kad pokytis gali turėti daugiau neigiamų pasekmių, nei teigiamų. Nauja vieta, infrastruktūriškai labiau nutolusi nuo miesto centro, nauji darbo principai, nauji iššūkiai, darbuotojams nuo pat pradžių kėlė nerimą. Tačiau pasitelkus pasaulines praktikas ir įgyvendinus „namų komiteto“ konceptą, po pusės metų planavimo, įmonė turėjo rezultatą aukštesnį nei tikėjosi. Praėjus 8 mėnesiams po persikėlimo į naują biurą, buvo atlikta pakartotinė Leesman+ apklausa visiems biuro darbuotojams, kurios rezultatai nustebino, net pačius apklausos organizatorius. Tyrimas parodė, kad įmonės indeksas yra 82,2% ir tai yra 8 procentiniais punktais geresnis, nei geriausių pasaulio įmonių vidurkis, kurias tyrė Lessman+ (daugiau nei 4300 įmonių visame pasaulyje). Apklausos rezultatai, taip pat parodė, kad darbuotojų produktyvumas išaugo beveik 15 procentinių punktų lyginant su prieš tai buvusiu biuru, o galimybė dalintis idėjomis ne tik su savo, bet ir kitų skyrių darbuotojais išaugo net 18 procentinių punktų, kas leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojų pasitenkinimas įmonės įgyvendintu pokyčiu, bei pasirinkta strategija valdyti pokytį, buvo įvertinta teigiamai.⁷⁰

Žvelgiant į anksčiau aptartą pokyčių valdymo teoriją, galima susieti, kad įmonės pokytis buvo įgyvendintas remiantis 7S Mckinsey modeliu, kadangi buvo išpildytos visos stadijos. Nors šis

⁷⁰ Pakartotojo neįprastą tyrimą – vertino, kokį poveikį padarė darbo sąlygos, Lrytas.lt, žiūrėta 2020 m. vasario 27 d., <https://www.lrytas.lt/verslas/rinkos-pulsas/2019/12/31/news/pakartotojo-neiprasta-tyrima-vertino-koki-poveiki-padare-darbo-salygos-13089336/>

modelis yra taikomas daugiau išoriniams pokyčiams kurie pritaikyti paslaugų ar produktų gerinimui, tačiau žvelgiant į darbuotojus, kaip vidinius klientus, galima sudėlioti tinkamą pokyčio chronologiją. Pirmiausiai, buvo pasirinkta aiški pokyčio strategija, kurią identifikuoja atliktas darbuotojų nuomonės tyrimas išsiaiškinant naujo biuro darbo vietų poreikį. Toliau sekė aiški pokyčio strategija, su kuria buvo supažindinta organizacija. Siekiant, kad būsimas pokytis būtų sėkmingai įgyvendintas buvo sukurtas „namų komitetas“, kuriam buvo patikėtas lyderio vaidmuo priimant sprendimus (sistemas, stilius) bei šio komiteto pagalba buvo įtraukiami visi departamentai, per savo atstovus. Įgyvendinant pokytį, nuolat buvo derinamos detalės su konsultantais, bei kitomis organizacijomis, kurios yra įgyvendinę panašaus pobūdžio pokytį, o visa tai nurodo įgūdžių dimensiją.

2. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Empirinio tyrimo metodai

Empirinio tyrimo tikslas:

Išsiaiškinti, kaip matuojamas darbuotojų įsitraukimas organizacijoje X bei kokią įtaką pokyčiai daro darbuotojų įsitraukimui organizacijoje.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

- Apžvelgti, kaip įmonė organizuoja darbuotojų įsitraukimo tyrimą ir išanalizuoti darbuotojų įsitraukimo tyrimo klausimyną;
- Išnagrinėti, kaip organizacijos vadovai dirba su gautais tyrimų rezultatais ir kaip skatina darbuotojų įsitraukimą įmonės viduje;
- Nustatyti darbuotojų įsitraukimą, darbo prasingumą pokyčių kontekste šiuo momentu, įgyvendinus pokytį

Empirinio tyrimo hipotezė:

Įmonė X vertina darbuotojų įsitraukimo lygį ir nuolat skatina darbuotojų įsitraukimą.

Siekiant išgilinti į konkrečios įmonės darbuotojų įsitraukimą, tyrimui atlikti buvo pasitelkti kokybinis, kiekybinis ir diagnostinis tyrimai. Visi šie tyrimai yra vienas nuo kitos neatsiejami, kadangi diagnostinis tyrimas padės atskleisti kaip organizacija matuoja darbuotojų įsitraukimą, kokybinis tyrimas padės suprasti, kaip organizacija dirba su gautais rezultatais bei kokių veiksmų imasi, tobulinant įsitraukimo sritį, o kiekybinis tyrimas padės suprasti, koks yra darbuotojų įsitraukimas šiuo momentu įgyvendinus pokyčius organizacijoje. Kiekybinis tyrimas buvo pasirinktas, kaip papildomas instrumentas atskleisti rezultatus, kadangi paskutinį kartą įsitraukimo tyrimas organizacijoje buvo vykdytas 2018 metais, dar prieš įgyvendinant pokyčius. Kadangi organizacijos organizuojamo tyrimo dalies rezultatų ir klausimyno negalima atskleisti viešai, kiekybinis tyrimas, padeda identifikuoti dabartinę situaciją.

Diagnostinis tyrimas – rezultatams atskleisti, buvo išanalizuotas, kiek organizacijos taisyklės tai leidžia, klausimynas darbuotojams, kurio pagalba kartą per du metus yra atliekamas organizacijos darbuotojų įsitraukimo tyrimas. Šio klausimyno analizė padeda suprasti, kaip šiuo metu yra daromi tyrimai organizacijoje, kokiais aspektais yra apklausiami darbuotojai bei kokie yra tyrimo rezultatai.

Kokybinis tyrimas – interviu tipo klausimynas organizacijos žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovai. Šio tyrimo tikslas, išsiaiškinti, kokių veiksmų imasi organizacija, gavus darbuotojų įsitraukimo

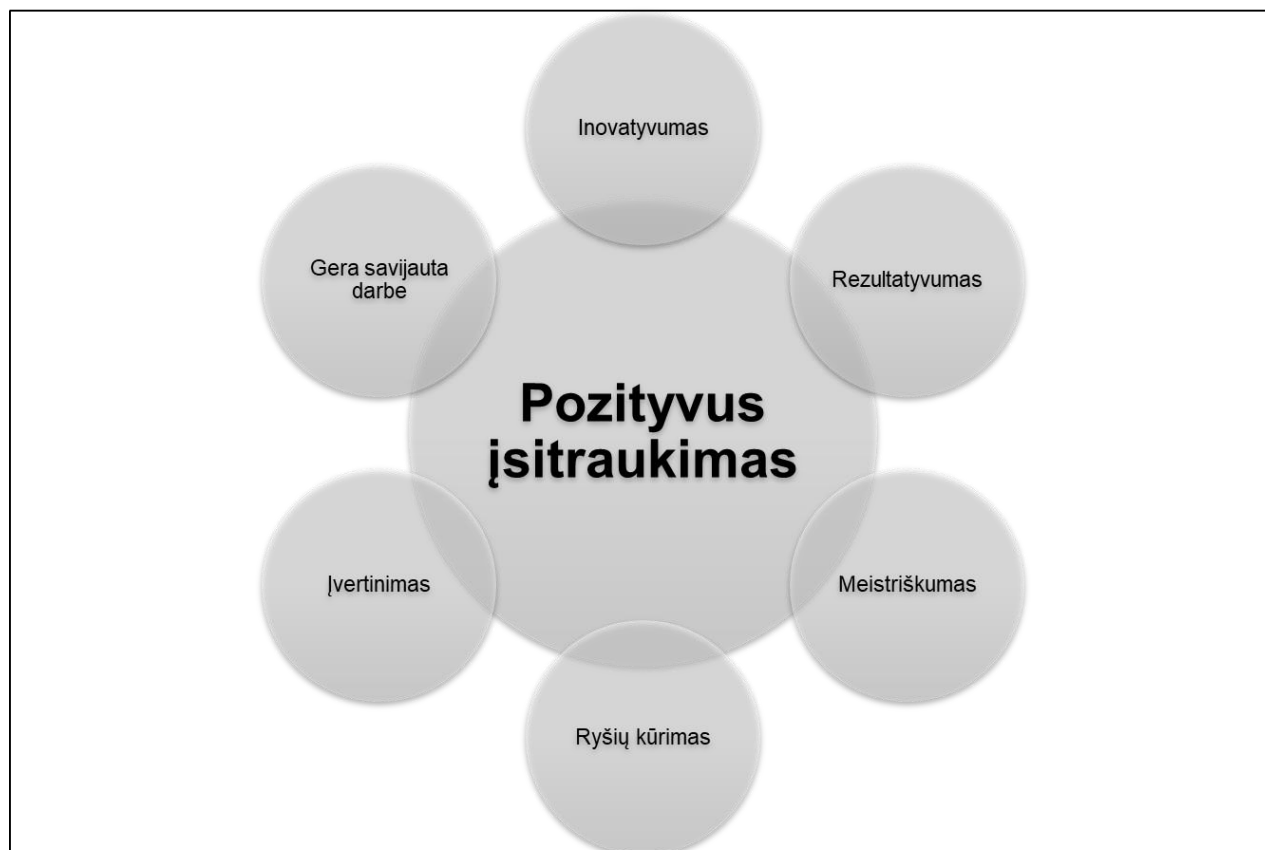
tyrimo rezultatus, kokie veiksmai vykdomi organizacijoje, siekiant gerinti rodiklius labiau įtraukiant įmonės darbuotojus į organizacijos veiklą. Atliekant šį tyrimą buvo organizuojamas interviu užduodant klausimus gyvai. Klausimynas respondentei buvo sudarytas siekiant suprasti praktinius metodus, kurių imasi organizacija darbuotojų įsitraukimo skatinimui. Tam buvo pasitelkta 9 atviro tipo klausimai.

Kiekybinis tyrimas – klausimynas įmonės darbuotojams, kurį sudaro 21 uždari, bei atviri klausimai, pasirinkimas skalėje. Klausimynas sudarytas iš 2 dalių: įsitraukimas ir pokyčių valdymas. Įsitraukimo dalies klausimynas sudarytas remiantis Ruck ir Welch (2012) **pozityvaus įsitraukimo modeliu**⁷¹, kuriame yra išskiriamos 6 pozityvaus įsitraukimo dimensijos: inovatyvumas, rezultatyvumas, meistriškumas, gera savijauta darbe, ryšių kūrimas, įvertinimas (žr. 8 pav.). Šis modelis perteikia, kaip darbuotojai per skirtingas dimensijas gali būti įtraukiami į organizaciją, o taip pat kokios asmeninės savybės reikalingos kiekvienai dimensijai patenkinti. Sudėjus visas dimensijas, gaunasi stipraus, įsitraukusio ir perspektyvaus darbuotojo paveikslas, kuris siekia aukščiausių organizacijos ir asmeninių rezultatų.

- **Inovatyvumas.** Ši dimensija apima tokius savybes, kaip kūrybiškumas, komandinis darbas, laisvas minčių reiškimas. Šie veiksniai rodo, kad organizacija, siekiant įtraukti darbuotojus, jiems suteikia galimybes laisvai reikšti savo mintis, kurios atneš organizacijai pridėtinę naudą, o darbuotojus įtrauks į organizacijos strategijos kūrimą ir tikslų siekimą.
- **Rezultatyvumas.** Šios dimensijos pagrindą sudaro tokios savybės kaip drąsumas, individuali lyderystė, atkaklumas. Šios savybės yra neatsiejamoms nuo rezultatų siekimo, gebėjimo pritaikyti savo įgūdžius, siekiant sukurti maksimalią pridėtinę vertę.
- **Meistriškumas.** Ši dimensija apima tokias darbuotojų savybes kaip išmintis, pajėgumas ir smalsumas. Šios savybės yra neatsiejamoms, nuo meistriškumo dimensijos, nes pasiekti aukščiausių meistriškumą darbe, būtina turėti reikiamas žinias, norą siekti rezultato ir nuolat domėtis naujovėmis, bei tuo kas vyksta organizacijoje.
- **Gera savijauta darbe.** Šios dimensijos stipriausios darbuotojų ir organizacijos savybės yra palankus klimatas ir savijauta, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, jautrumas. Siekiant, kad darbuotojas būtų įsitraukęs per šios dimensijos prizmę, svarbu užtikrinti, kad darbuotojas nuolat bus suprastas, gerai jausis darbe kiekvieną dieną, sugebės suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą ir kiekvienas iš jų nepersipins tarpusavyje.
- **Ryšių kūrimas.** Šioje dimensijoje aptariamos tokios savybės, kaip pasitikėjimas, socialinis intelektas, pagarba. Norint sukurti stiprius ryšius, įsitraukęs darbuotojas, turi gebėti pritaikyti empatiją ir kitas savybes, kurios yra svarbios kitai pusei bei balansuoti tarp emocinio ir socialinio intelekto, gebėti taikyti reikiamas ryšių kūrimo strategijas.

⁷¹ Alexandru Marius Rizescu, George Bucata, „The role of communication in enhancing work effectiveness of an organization“, *Land Forces Academy Review*, 1, 85 (2017): 54-55

- **Įvertinimas.** Šios dimensijos pagrindas yra tokios asmeninės savybės, kaip dėkingumas, optimizmas, entuziazmas. Siekiant gauti įvertinimą už tam tikrus pasiekimus, darbuotojas neišvengiamai turi turėti teigiamas savybes, mokėti džiaugtis už pasiektus rezultatus ir atšvęsti savo asmenines ir komandines pergales. O taip pat šios savybės, padeda siekti aukščiausių rezultatų.



8 pav. D. Ruck ir Welch pozityvaus įsitraukimo modelis

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Alexandru Marius Rizescu, George Bucata (2017)

Empirinio tyrimo imtis

Kokybinis tyrimas. Kokybinio tyrimo metu interviu buvo imamas iš vieno respondento, kuris yra tiesiogiai atsakingas už darbuotojo įsitraukimo tyrimo organizavimą organizacijoje. Tad tyrimo populiacija ir imtis yra 1 respondentas.

Kiekybinis tyrimas. Apklausos populiacija 241 centrinio biuro darbuotojai. Tyrimo imtis 104 respondentai (43% visos populiacijos). Darbuotojai tyrimui nebuvo atrinkti, apklausoje galėjo dalyvauti visi norintys ir galintys prisidėti, organizacijos centriniam biure dirbantys darbuotojai. Nors tyrimo imtis nėra griežtai nustatyta ir aiškiai apibrėžta, buvo siekiama, kad tyrime sudalyvautų bent 100 darbuotojų.

Empirinio tyrimo instrumentas

Kokybinis tyrimas. Prieš atliekant interviu su respondente, buvo sudarytas klausimynas, apie organizacijos įsitraukimo valdymą (Žr. Priedą nr. 1). Interviu pradžioje respondentė buvo supažindinta su tyrimo eiga, buvo pristatytas tyrimo tikslas, informuojama, kad pokalbis bus įrašomas bei aptarti konfidencialumo klausimai, kad nebus skelbiama ypač jautri informacija susijusi su strateginiais įmonės klausimais.

Tyrimą sudaro 9 klausimai, apie konkrečios organizacijos darbuotojų įsitraukimą, jo valdymą ir skatinimą. Klausimai yra sudaryti atsižvelgiant į diagnostinio tyrimo struktūrą, kokie klausimai yra užduodami organizacijos darbuotojams įsitraukimo indekso tyrimo metu. Klausimai buvo suskirstyti į 3 blokus – Įsitraukimo indekso matavimas ir tyrimo istorija, įsitraukimo indekso valdymas ir veiksmai jo gerinimui ir įsitraukimo skatinimas organizacijoje.

Kiekybinis tyrimas. Šis tyrimas pasitelktas siekiant išsiaiškinti, kaip įmonės X darbuotojai jaučiasi įsitraukę į organizaciją ir kaip išgyveno vykusius pokyčius. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize šia tema, buvo parengtas internetinis klausimynas „Darbuotojų įsitraukimas įmonės pokyčių kontekste“ (Žr. priedą nr. 2)

Kiekybinis tyrimas buvo organizuotas 2020 m. kovo 13 – 27 dienomis. Apklausa respondentams buvo išsiųsta elektroniniu paštu, naudojant apklausų platformą „Google Forms“. Tyrimą sudaro 21 mišraus tipo klausimai – uždari, pusiau atviri, ir atviri. Visi klausimai buvo suskirstyti į 3 klausimų blokus. Pirmasis- demografiniams duomenims atskleisti, siekiant suprasti, kaip skirtingai yra įsitraukę skirtingų kartų atstovai ir skirtingas pareigas užimantys darbuotojai. Antrasis, didžiausias blokas, buvo skirtas įsitraukimo temai vystyti. Šį bloką sudaro 14 klausimų, kurių pagrindinė mintis, atskleisti darbuotojų pojūtį, kiek jis yra įsitraukęs į organizacijos gyvenimą per savijautos darbe ir prasmingumo prizmę, taip pat vadovo motyvavimo ar darbo aplinkos kontekstą. Klausimai yra išdėlioti nuosekliai pradedant klausimais apie organizaciją ir darbuotojų savijautos joje, užbaigiant klausimais apie darbuotojų motyvaciją. Trečiasis blokas, 3 klausimai, apie įmonės pokyčius ir pokyčių įtaką darbuotojui, bei jo nuomonę, apie organizacijos strategiją įgyvendinant pokyčius.

Diagnostinis tyrimas. Šiam tyrimui atskleisti buvo analizuojamas darbuotojų įsitraukimo klausimynas, kurio pagalba kartą per du metus apklausiami visi įmonės darbuotojai. Tyrimas atliekamas klausimų analizės metodu susiejant juos su mokslinės literatūros teorijomis apie darbuotojų įsitraukimą. Darbuotojų įsitraukimo tyrimas organizacijoje yra konfidencialus, tyrime klausimai yra apžvelgiami nepažeidžiant organizacijos konfidencialumo.

Visi trys tyrimai yra tarpusavyje susiję, kadangi vienas kitą iš papildo. Diagnostinio tyrimo tikslas atskleisti, kaip yra matuojamas darbuotojų įsitraukimas organizacijoje, kokybinio tyrimo - suprasti, kaip gauti rezultatai yra vertinami ir kokių veiksmų imamasi įmonė, o kiekybinis tyrimas

atskleidžia, kaip darbuotojai jaučiasi šiuo momentu įvykus pokyčiams, kadangi paskutinį kartą visuotinis tyrimas buvo vykdomas 2018 metais iki pokyčių įgyvendinimo.

2.2. Diagnostinis tyrimas. Įmonės X darbuotojų įsitraukimo matavimas.

Siekiant suprasti, kaip organizacija vertina darbuotojų įsitraukimą, buvo atliktas diagnostinis tyrimas, kurio pagrindinis uždavinys, ištirti įsitraukimo matavimo įrankį organizacijoje. Kadangi klausimynas yra konfidencialus, šiame tyrime galima atskleisti tik kertinius, su darbuotojų įsitraukimo susijusius klausimus ir juos paanalizuoti.

Darbuotojų įsitraukimo tyrimas, kurį visose šalyse, kuriose įsikūrę įmonės padaliniai, atlieka išorinė tyrimų kompanija „Willis Tower Watson“, kurių pagrindinė užduotis, konsultuoti pasaulines organizacijas žmogiškųjų išteklių, bei rizikos valdymo klausimais. Šios išorinės kompanijos pagalba yra sudaromas klausimynas darbuotojams, kuris apjungia 7 pagrindines sritis, kurias matuoja organizacija: įsitraukimo indeksą, vadovų indeksą, darbuotojų pasitenkinimo indeksą, karjeros ir tobulėjimą indeksą, orientaciją į klientus, vertybių indeksą bei lygybę ir įvairovę. 2018 metais ši klausimyną užpildė ir tyrime sudalyvavo 99% pakviestų respondentų, kas rodo aukštą įsitraukimo lygį organizacijoje. Kadangi šio empirinio tyrimo tikslas atskleisti darbuotojų įsitraukimo vertinimą organizacijoje, išnagrinėta buvo klausimyno dalis, kuri atskleidžia šią sritį.

Dalis iš klausimų, kurie yra pateikiami respondentams siekiant išsiaiškinti darbuotojų įsitraukimą – karjeros klausimai. Dėl konfidencialumo, draudžiama atskleisti tiksliai klausimų formuluotes. Tačiau šia tema, yra keletas klausimų, kurių pagrindinė esmė, išsiaiškinti, ar darbuotojui yra suprantamos karjeros galimybės organizacijoje. Kaip rodo anksčiau aptarta mokslinė literatūra (Žukienė, Okoth, Florah)– karjera organizacijos viduje yra stipri motyvacijos priemonė darbuotojams įsitraukti į organizacijos veiklą. Žingeidūs, įsitraukę darbuotojai, nuolat ieško galimybių realizuoti savo žinias ir kompetencijas, ieško galimybių augti ir mato save organizacijos sudėtyje. Nuolat ieško galimybių mokytis, tiek mokymų pagalba, tiek savarankiškai. Todėl siekiant suprasti, kiek darbuotojai yra įsitraukę į organizacijos veiklą, svarbu suprasti, ar darbuotojai žino kaip galima tobulėti ir kokie yra organizacijos reikalavimai padėsiantys augti.

Kita dalis klausimų, kurie atskleidžia įsitraukimą – įgūdžių ir sugebėjimų pritaikymas. Šiais klausimais siekiama suprasti ar darbuotojai, dirbantys organizacijoje moka pritaikyti turimas žinias, kompetencijas ir įgūdžius. Kaip jau buvo aptarta mokslinės literatūros apžvalgoje, šis aspektas darbuotojams taip pat yra labai svarbus ir susijęs su darbo prasmingumu.. Jei darbuotojas, dirbdamas organizacijoje moka ir geba pritaikyti savo žinias ir kompetencijas, o organizacija suteikia galimybę jas pritaikyti, tuomet darbuotojai yra labiau įsitraukę, nes dirba jų akimis prasmingą darbą, kuris atneša pridėtinę vertę įmonės rezultatams. Darbuotojų įsitraukimui yra svarbu, kad darbuotojas, ne tik nuolat

pritaikytų turimas žinias ir būtų geriausias srities specialistas, tačiau ir nuolat tobulėtų, todėl įsitraukimo klausimyne yra klausimai susiję su darbuotojų tobulėjimu ir mokymais. Klausimų esmė, suprasti ar darbuotojas gauna pakankamai galimybių mokytis, žino kaip pats asmeniškai gali prisidėti prie savarankiško mokymosi, o taip pat ar organizacija suteikia pakankamą mokymų bagažą, kad darbuotojas nuolat siektų būti geresnis, nei buvo vakar. Iš mokslinės literatūros perspektyvos mokymasis yra neatsiejama įsitraukimo dalis, kadangi kuo daugiau darbuotojas žino ir moka, tuo labiau jį asmeniškai motyvuoja galimybė prisidėti prie organizacijos sėkmės. Taip darbuotojui atsiranda galimybė augti organizacijos viduje, pritaikyti turimas kompetencijas, o reikalui esant jas auginti organizacijos viduje. Kaip yra teigiama vienos iš pasaulinio lygio darbuotojų įsitraukimo tyrimų kompanijos „Lattice“ – darbuotojas, atsakydamas į šio tipo klausimus, aiškiai parodo, ar jis jaučiasi galintis augti organizacijoje ar turi aiškią trajektorijos viziją. Darbuotojai, kurie savo noru pritaiko turimus įgūdžius, noriai mokosi yra stipriai įsitraukę į organizaciją ir siekia aukščiausių asmeninių ir įmonės rezultatų.⁷²

Dar viena klausimų dalis yra susijusi su organizacijos tikslais ir uždaviniais. Jų pagalba, yra identifikuojama, ar darbuotojo įsitraukimas yra aukštas, kadangi įsitraukę darbuotojai, susitapatina su savo organizacija, žino koks yra pagrindinis organizacijos tikslas ir kokiomis priemonėmis siekiama to pasiekti. Kai darbuotojai mato, kad jų pagrindiniai įsitikinimai atsispindi jų darbo vietoje, jie labiau linkę į asmeninį pasitenkinimą. Taigi, darbuotojai, kurie nesijaučia susiję su organizacijos tikslais, nesusitapatina su jais, rodo žemą darbuotojo įsitraukimą į organizaciją.

Klausimyne yra paliečiama ir socialinė aplinka – komanda, kurioje darbuotojas dirba. Tam yra užduodami keli klausimai, kurie padeda atskleisti, kaip darbuotojas jaučiasi dirbdamas komandoje, ar komanda prisideda prie tikslų siekimo, ar darbuotojas jaučiasi gerai šioje socialinėje aplinkoje. Kaip jau buvo aptarta anksčiau, mokslinėje literatūroje, socialinė aplinka yra viena iš dedamųjų, skatinanti darbuotojų įsitraukimą. Jei darbuotojas tiki organizacijos vertybėmis ir tikslais, gauna pakankamai mokymų, yra aktyviai įtrauktas į bendrą organizacijos gyvenimą, atsiradus neigiamiems veiksniams dėl socialinės aplinkos, darbuotojas pradeda jausti diskomfortą savo kasdieninėje darbo vietoje, kas mažina jo įsitraukimą ir norą stengtis dėl organizacijos, jos tikslų, o ypač dėl komandinių tikslų, kadangi darbuotojas paprasčiausiai jais netiki. Kaip teigia „Lattice“ organizacijoje yra labai svarbu bendradarbiavimas su savo kolegomis ir komandos nariais. Jei darbuotojas jaučiasi gerai dėl savo socialinės aplinkos, gali mokytis iš savo kolegų, dirba su komanda ieškant būdų su efektyvinti procesus ir tobulinti juos – tai rodo stiprų darbuotojo įsitraukimą į organizaciją.⁷³

Kita klausimyno dalis apie asmeninį darbuotojų įsitraukimą ir psichologinį saugumą. Jame pateikiami klausimai, kuriuose atsispindi darbuotojo noras daryti daugiau, darbuotojo asmeninis noras siekti aukštesnių rezultatų, kolegų skatinimas siekti komandinių tikslų. Šio darbo teorinėje dalyje buvo

⁷² Lattice, *Supra note: 54*

⁷³ Lattice, *Supra note: 54*

aptartas „Peakon.com“ tyrimas, kurio išvadose yra minima, kad įsitraukęs darbuotojas yra linkęs daryti daugiau dėl savo organizacijos, kuris gali imtis papildomų veiksmų neskatinamas vadovo. Tad šis klausimų blokas darbuotojų įsitraukimo tyrime nurodo, kiek darbuotojas neskatinamas vadovų yra linkęs daryti siekiant organizacijos rezultatyvumo. Kaip teigia „Lattice“ norint, kad darbuotojas būtų įsitraukęs, svarbu užtikrinti, kad jis pasitikėtų organizacija, galėtų drąsiai ir aiškiai komunikuoti, ypač jei turi su darbu susijusių problemų. Įsitraukusiam darbuotojui yra svarbu, kad juo būtų rūpinamasi organizacijoje, o taip pat, kad turėtų galimybę pasireikšti ir išsakyti savo mintis.⁷⁴

Taigi, visi aptarti klausimai ir klausimų sritys remiantis specialiomis metodologijomis leidžia apskaičiuoti darbuotojų įsitraukimo indeksą ir nustatyti sritis, kurias organizacijai reikia tobulinti. Šis rodiklis, yra vienas iš prioritetinių organizacijos rodiklių vertinant įmonės rezultatyvumą. Kaip rodo diagnostinis tyrimas, klausimynas darbuotojas yra platus, apimantis visas svarbiausias darbuotojų įsitraukimo dedamąsias. Gavus atsakymus iš respondentų, yra sudaromos atskiros ataskaitos departamentų vadovams, kurie gali vertinti bendrą savo darbuotojų įsitraukimą, kuria veiksmų planus gerinti šį rodiklį bei prisideda, prie bendro organizacijos veiksmų plano kūrimo. Tačiau siekiant suvokti, kaip įmonėje X yra vertinami gautieji rezultatai ir kokių veiksmų imasi organizacija siekiant paskatinti darbuotojų įsitraukimą buvo atliktas kokybinis tyrimas, interviu, su žmogiškųjų išteklių skyriaus vadove.

2.3. Kokybinis tyrimas. Darbuotojų įsitraukimo valdymas ir skatinimas įmonėje X

Atlikus diagnostinį tyrimą ir išanalizavus įmonės organizuojamo darbuotojų įsitraukimo tyrimo klausimyną, bei peržvelgus, kaip atskiri klausimų blokai koreliuoja su darbuotojų įsitraukimo teorija, atsiranda natūralus poreikis suprasti, kaip kompanija organizuoja šį tyrimą, dirba su gautais rezultatais bei kokių veiksmų imasi siekiant skatinti darbuotojų įsitraukimą organizacijoje. Tuo tikslu, buvo atliktas kokybinis tyrimas, interviu, su įmonės žmogiškųjų išteklių skyriaus vadove. Tyrimą sudaro 9 klausimai (Žr. Priedą Nr. 1). Klausimai tyrimui sudaryti iš dviejų dalių: pirmoji, apie tyrimo metodologiją, antroji – apie tolimesnius organizacijos veiksmus gavus įvertinus rezultatus. Apklausa buvo atlikta 2020 m. balandžio mėn. nuotoliniu būdu, Microsoft Teams programėle.

Pirmąją dalį sudarė klausimai, apie darbuotojų įsitraukimo tyrimo organizavimą, o pirmasis klausimas buvo apie tyrimo dažnį. Respondentė nurodė, kad iki 2018 metų, šis tyrimas buvo organizuojamas kiekvienais metais, dažniausiai pavasarį. Tačiau atsižvelgiant į pastarųjų metų išaugusius rezultatus, buvo nuspręsta tyrimą paretinti ir padalinti jį į dvi dalis: pirmasis – didysis įsitraukimo tyrimas vyksiantis kas du metus (lyginiais metais), kurį sudarys platus klausimų spektras ne tik apie įsitraukimą, tačiau palies ir kitas sritis – vadovo indeksą, vertybių indeksą ir pan. Antrasis –

⁷⁴ *Ibid*

mažoji apklausa vykstanti kas antrais metais (nelyginiais metais), kurios tikslas yra nepaleisti darbuotojų įsitraukimo indekso ir „pasimatuoti temperatūrą organizacijoje“. Šiame tyrime yra mažiau klausimų, jie nukreipti tik į darbuotojų įsitraukimą ir galimybę įsivertinti, ar sudaryti veiksmų planai yra įgyvendinami ir veikia. Atsižvelgus į tai, kad visi darbuotojų įsitraukimo tyrimai yra paremti tam tikra metodologija, buvo aktualu išsiaiškinti, kaip yra organizuojamas tyrimas, kokia yra tyrimo struktūra ir koks metodas yra taikomas sudarant klausimyną. Į šį klausimą, respondentė atsakė, kad tyrimą ir klausimyną organizuoja motininė kompanija esanti Švedijoje, o kitose šalyse esančios dukterinės įmonės kurių tarpe ir tiriamoji įmonė X, teikia pasiūlymus būsimam klausimynui, nurodant į kurias sritis reikia pasigilinti. Dėl struktūros susitarus visoms šalims yra patvirtinamas galutinis klausimynas ir išverčiamas į 6 kalbas. Priežastis, kodėl klausimynas yra sudaromas visoms šalims vienodas – galimybė analizuoti ir lygintis rezultatais ne tik su prieš tai buvusiais rezultatais ankstesniais metais, tačiau galimybė pasilyginti juos tarp šalių, o taip pat su Baltijos regiono, našiausių kompanijų rezultatais. Tyrimo technine dalimi rūpinasi išorinė konsultacijų kompanija „Tower Watson“, kuri sukuria įrankį, prienamą visiems darbuotojams užpildyti klausimyną nuotoliniu būdu. Ši kompanija rūpinasi tik technine dalimi, kad visi atsakymai būtų surinkti, išanalizuoti, priskirti reikiamo departamento ataskaitoms bei atlikta laikantis nustatytų terminų. Paskutinis interviu klausimas iš pirmosios dalies,– tyrimo tikslinė auditorija. Respondentė nurodė, kad tyrimas yra organizuojamas visai įmonių grupei, į kurią patenka ir įmonė X. Lietuvoje tyrime kviečiami dalyvauti visi darbuotojai, kurie išdirbė daugiau nei 3 mėnesius, o bendras respondentų skaičius svyruoja apie 4000 darbuotojų. Siekiant maksimaliai paskatinti visus darbuotojus sudalyvauti tyrime, organizacija skiria paskatinamąjį prizą pirmam departamentui, kurio visi darbuotojai atsako į pateiktą klausimyną.

Antroji klausimų dalis buvo sudaryta iš klausimų, apie tai, kokių veiksmų imasi organizacija gavus tyrimo rezultatus: kaip apdoroja, kam yra pristatomi rezultatai, kas yra įtraukiami į rezultatų analizę ir kaip dėliojami planai siekiant pagerinti darbuotojų įsitraukimo rodiklį bei jį gerinti. Pirmieji du šios dalies klausimai apie rezultatų analizę, t.y. kaip jie analizuojami ir kurie įmonės darbuotojai į tai įtraukiami. Respondentė trumpai pakomentavo, kad išoriniai partneriai, konsultacijų kompanija Tower Watson, internetiniame įrankyje suformuoja visas ataskaitas. Rezultatai yra analizuojami kaskados principu, pirmiausiai visų šalių vadovų komandoje kur yra įvertinamas šalių rezultatas. Vėliau, pristatymai vyksta šalių vadovų komandoms, kurioms yra pristatomas konkrečios šalies rezultatas, bei palyginamas su prieš tai buvusiu tyrimu, su kitomis šalimis, su motinine kompanija, bei našiausiomis Baltijos šalių įmonėmis. Vėliau, kiekvieno departamento vadovas, kartu su jam priskirtu personalo verslo partneriu, peržiūri ir išanalizuoja skyriaus rezultatus. Išanalizavus šiuos rezultatus su verslo partneriais, vadovai organizuoja darbinės sesijas su savo skyriaus darbuotojais, kurių metu yra pristatomi tiek kompanijos, tiek konkretaus skyriaus rezultatai. Tiesa, tokias ataskaitas, dėl visiško konfidencialumo ir skaidrumo gauna vadovai, turintys daugiau nei 5 pavaldinius. Ataskaita

suformuojama taip, kad vadovas iškart matytų stipriausias ir labiausiai tobulintinas skyriaus savybes, bei šių klausimų palyginimą, su bendru įmonės rezultatu, motinine kompanija bei našiausiomis Baltijos šalių įmonėmis. Tačiau, kiekvienas vadovas internetiniame įrankyje, gali individualiai pasinagrinėti klausimus įvairiausiai pjūviais siekiant labiau pasiruošti pristatyti rezultatus ir tobulintinas sritis savo komandai. Respondentė užtikrino, kad rezultatai yra griežtai konfidencialūs ir tyrimo metodologija sudėliota taip, kad vadovai negalėtų identifikuoti, kuris darbuotojas kaip atsakė į konkretų klausimą. Kadangi rezultatų analizė yra organizuojama kaskados principu ir vadovaujama visišku skaidrumu, pristačius rezultatus skyriaus darbuotojams, kartu su jais yra kuriamas veiksmų planas tobulintinioms sritims pagerinti.

Siekiant suprasti, kaip yra sudaromi veiksmų planai respondentėi buvo užduotas klausimas apie jų kūrimą. Respondentė papasakojo, kad kuriant veiksmus, komandos visuomet yra skatinamos apmąstyti ir siūlyti iniciatyvas, kurioms įtaką gali daryti tik patys darbuotojai. Įmonė skatina komandas nuolat teikti pasiūlymus ir idėjas, kaip gerinti ne tik savo komandos įsitraukimą, bet prisidėtų ir prie visos kompanijos rodiklio gerinimo. Įmonės strategijoje yra nurodoma nuolatinė darbuotojo ir vadovo komunikacija, o kaip vienas iš įrankių pasidalinti grįžtamoju ryšiu, bei aptarti rezultatus bei ateinančių metų tikslus – metinis veiklos pokalbis, kuris yra papildoma priemonė skatinti darbuotoją būti labiau įsitraukusiu, kalbėti apie gerus ir tobulintinus dalykus, bei aptarti su vadovu asmeninio tobulėjimo planus. Organizacija nuolat kuria komitetus, kurie rūpinasi darbuotojų užimtumu darbe. Organizuojamos papildomos veiklos, kaip vertybių ambasadoriai arba vidinis lektorių tinklas - veiklos, kuriose darbuotojai dalyvauja savanoriškai, tačiau jų pagalba yra įtraukiami kiti darbuotojai, organizuojami papildomi mokymai. Respondentė pabrėžė, kad organizacijoje veikia stipri vidinė komunikacijos komanda, kuri kartu su „namų komitetu“ visuomet ieško būdų, kaip suaktyvinti centrinio biuro darbuotojus organizuojant paskaitas su išoriniais lektoriais, popietes, kurių metu darbuotojai yra mokomi rinktis sveikesnius patiekalus ar užkandžius, ar papildomos mankštos. Kadangi jau anksčiau šiame darbe buvo minėta, kad įsitraukimo valdyme svarbu užtikrinti tiek atranką, tiek įvedimo procesą, respondentė paminėjo, kad naujokams yra organizuojamos specialios veiklos – naujokų dienos, mentorystės bei bičiulystės programos, kuriose nauji organizacijos nariai supažindinami su kompanija ir įsitraukti į jos veiklą, kviečiami dalintis grįžtamoju ryšiu. Be viso to, dar yra organizuojami ir didžiuliai įmonės renginiai, tokie kaip kongresas, kuriame darbuotojai kviečiami klausytis įkvepiančių lektorių paskaitų ar žiemos olimpinės žaidynės – kuomet biuro darbuotojai vyksta dirbti į visus įmonės padalinius, padėti jiems sunkiausiu laiku prieš didžiąsias metų šventes. Vasarą yra organizuojamos žaidynės „Įmonės Lyga“, kurioje kviečiami burtis visi įmonės padaliniai ir atliekant pasiruošiamas užduotis skatinami bendradarbiauti komandose. Respondentė pabrėžė, kad darbuotojų įsitraukimo skatinimo procese labai svarbus skaidrumas, dėl to antradieniais yra organizuojamas savaitinis susirinkimas visiems kompanijos darbuotojams, prie kurio dauguma jų jungiasi nuotoliniu būdu, kuriame yra aptariami įmonės rezultatai,

bei kiekvieną savaitę vis kitas skyrius pristato aktualijas vykstančias jų departamente. Tai skatina darbuotojus labiau domėtis tiek pačia organizacija, tiek kitais departamentais, pažinti juos ir esant reikalui glaudžiau bendradarbiauti. Respondentė įmonę vadina, kaip plačių galimybių įmone, kadangi darbuotojai įmonės viduje gali tobulėti ir augti skirtinguose departamentuose. Mažmeninė prekyba yra labai plataus spektro verslas, kuriame reikalingi įvairių sričių specialistai, o galimybė augti įmonės viduje ir mokytis naujų dalykų yra skatinama pačios organizacijos. Pabrėžtina, kad visos papildomos motyvacinės priemonės tokios kaip papildomos nuolaidos apsiperkant, sveikatos draudimas darbuotojams, galimybė gauti priedus už pasiektus ir įgyvendintus rezultatus ir pan. yra įvardijamos, kaip įsitraukimo skatinimas. Šiuo atsakymu respondentė atsakė į papildomus du klausimus, kurie buvo iš anksto parengti, apie galimybę darbuotojams inicijuoti įsitraukimo skatinimo veiklas, bei vadovų palaikymą šioms iniciatyvoms.

Paskutiniame šio tyrimo klausime, buvo siekiama suprasti, kaip organizacija, be darbuotojų įsitraukimo tyrimo dar matuoja, ar organizacijos nariai yra įsitraukę. Respondentė paminėjo, tokius rodiklius, kurie jau buvo paminėti šio darbo teorinėje dalyje, kad be šio klausimyno, labai svarbu nuolat užtikrinti kuo žemesnę darbuotojų kaitą ir nuolat ją sekti, bei kurti veiksmus šio rodiklio mažinimui. Dar vienas rodiklis – vidinė darbuotojų karjera. Šis rodiklis, kaip jau buvo minėta anksčiau yra skatinamas matuojant, kiek vidinių darbuotojų augo įmonės viduje. Dažniausiai, prieš paskelbiant atranką į laisvą poziciją, pirmiausiai yra skatinamas augimas ir kandidatavimas viduje, o tik vėliau atranka skelbiama išoriniuose kanaluose. Didžioji dauguma padalinių vadovų yra užaugę įmonės viduje, nuo pat žemiausios grandies darbuotojų, o beveik pusė centriniame biure dirbančių darbuotojų, savo karjerą pradėjo žemiausiose pareigose teigia respondentė, o tai įrodo, kad vidinė karjera yra skatinama, net ir darbuotojui trūkstam tam tikrų kompetencijų, tačiau suteikiant galimybę mokytis. Organizacija taip pat matuoja ir vidutinį darbuotojų darbo stažą, apdovanoja departamentus, kurie šį rodiklį nuolat gerina, o tai rodo aukštą įsitraukimo lygį – kuo ilgiau darbuotojas dirba organizacijoje, tuo labiau jis yra jai atsidavęs ir organizacija atliekama tinkamus veiksmus skatinant jų įsitraukimą.

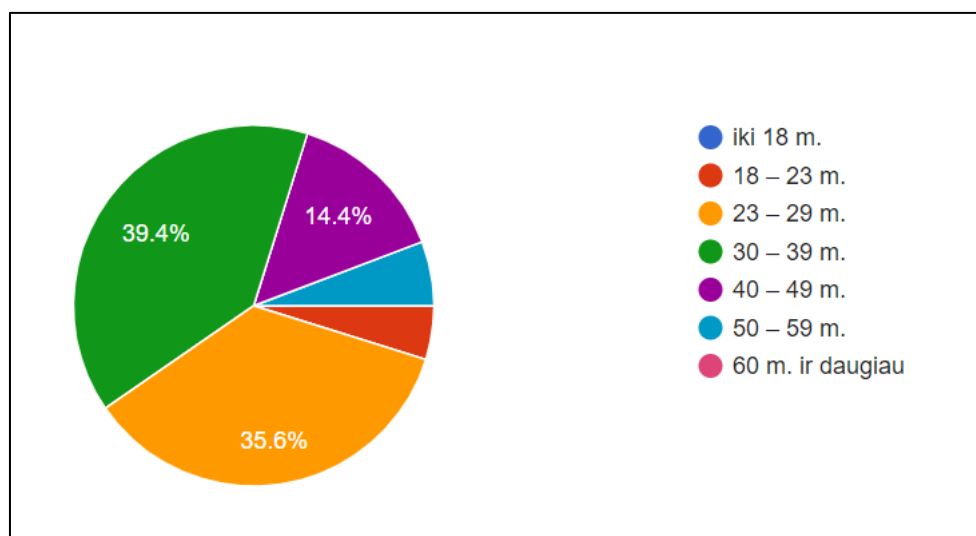
Taigi, apibendrinant kokybinį tyrimą – interviu, galima teigti, kad įmonė X nuolat ieško būdų, kaip skatinti darbuotojų įsitraukimą. Pradedant nuosekliu tyrimo organizavimu ir užbaigiant sėkmingu įsitraukimo skatinimu įvairiausiu lygmeniu. Šis tyrimas labai glaudžiai koreliuoja su prieš tai aptarta mokslinė literatūra, kad darbuotojų įsitraukimas yra aukštas, jei jis yra skatinamas ir valdomas. Visos veiklos, kurios yra organizuojamos yra nukreiptos į darbuotojų pasitenkinimą ir aukštų rezultatų siekimą. Kadangi organizacija yra tarptautinė, ji turi galimybę dalintis praktikomis ir patirtimi su kitomis šalimis ir perimti geriausias įsitraukimo skatinimo įrankius iš kolegų kitose šalyse, ar motininės kompanijos. Šio tyrimo tikslas buvo atskleisti, kaip organizacija veikia siekiant nuolat skatinti darbuotojų įsitraukimą, tačiau, kad būtų galima suvokti, ar visos aukščiau įvardintos priemonės yra

veiksmingos reikia papildomai ištirti, kaip darbuotojai jaučiasi įsitraukę į įmonės gyvenimą, bei kaip atvejo analizėje aptarti pokyčiai, skatina jų įsitraukimą.

2.4. Kiekybinis tyrimas. Darbuotojų įsitraukimas įgyvendinus pokytį įmonėje X

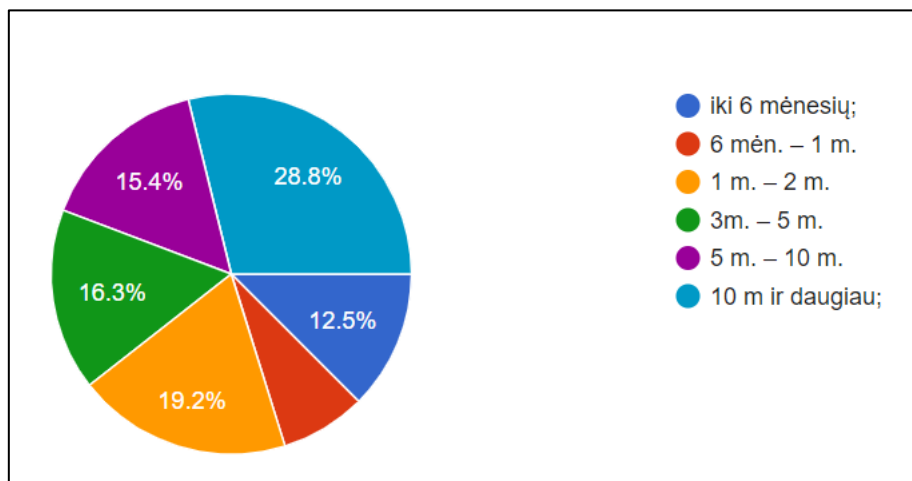
Siekiant suprasti įmonės darbuotojų įsitraukimą į darbą pokyčių kontekste šiuo momentu (kadangi paskutinis tyrimas buvo atliktas 2018 metais) ir suprasti, kiek darbuotojų įsitraukimui įtakos turėjo įgyvendintas pokytis, kuris buvo aprašytas atvejo analizėje, buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Skirtingai nei bendras įmonės tyrimas aprašytas diagnostiniame tyrime, kuomet yra apklausiami visi organizacijos darbuotojai, šis - apima tik centrinio biuro darbuotojus, kadangi jie tiesiogiai dalyvavo pokytyje. Apklausa buvo vykdoma nuotoliniu būdu, internetiniame portale Google Forms, užduodant 21 įvairaus tipo klausimą, susijusius su įsitraukimu, pasitenkinimu darbu bei pokyčiais. Apklausa buvo vykdoma 2020 metų kovo 10-27 dienomis. Iš visų 241 centrinio biuro darbuotojų į apklausą atsakė 104 respondentai, kas sudaro 43% darbuotojų. Tyrimo klausimynas, kuris buvo pateiktas respondentams nurodomas priede nr. 2.

Pirmiausiai, respondentams buvo užduoti 4 demografiniai klausimai, siekiant išsiaiškinti amžių, lytį, patirtį įmonėje ir užimamas pareigas. Kaip parodė apklausa, net 81,7% apklaustųjų respondentų buvo moterys (85 respondentai) ir 18,3% vyrai (19 respondentų). Iš visų apklaustųjų didžioji dalis respondentų buvo 30-39 m. amžiaus. Šį atsakymą pažymėjo 41 respondentas (39,4%). Antroje vietoje pagal respondentų atsakymus 23 – 29 amžiaus darbuotojai, kurių apklausoje dalyvavo 37 (35,6%). Likę respondentai pasiskirstė sekančiai: 40-49 m. 15 respondentų (14,4%), 50 – 59 m. 6 respondentai (5,8%), 18-23 m. 5 respondentai (4,8%). Pasirinkimo variantuose buvo galimybė pasirinkti variantus iki 18 m ir virš 60 m., tačiau nebuvo nei vieno respondento pasirinkusio šį atsakymo variantą.



9 pav. Kiekybinio tyrimo respondentų amžius

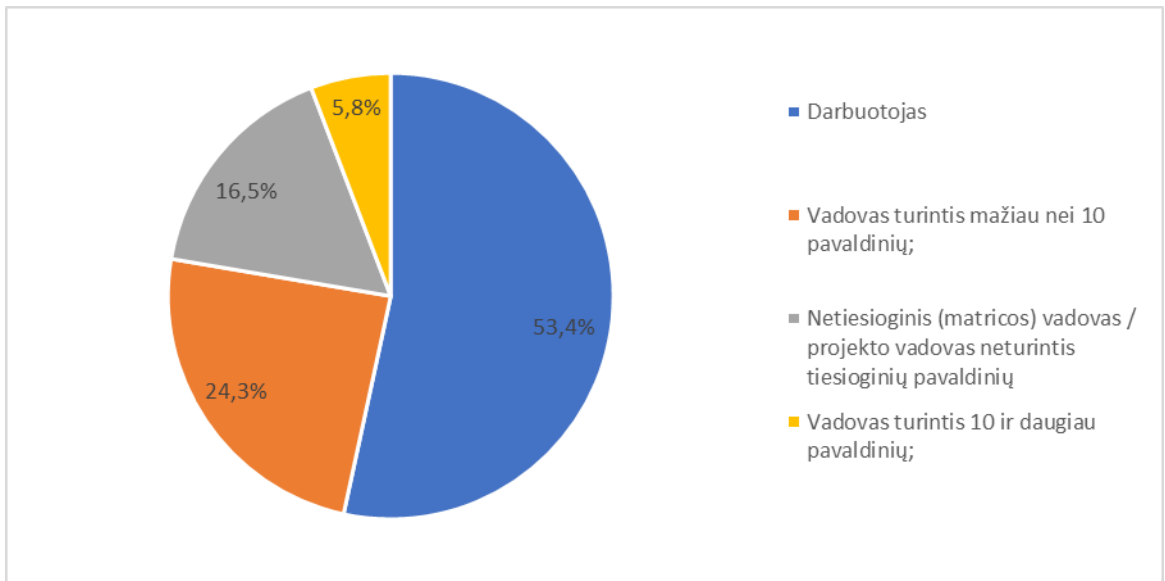
Respondentų buvo paklausta, kiek metų dirba įmonėje, siekiant suprasti, koks yra vidutinis darbo stažas. Daugiausiai apklausoje dalyvavusių darbuotojų pažymėjo, kad įmonėje dirba 10 ir daugiau metų – 30 respondentų (28,8%), antras pagal populiarumą atsakymas buvo 1 – 2 metai, kurių pasirinko 20 respondentų (19,2%), trečioje vietoje 3 – 5 m. dirbantys darbuotojai, kurių apklausoje dalyvavo 17 respondentų (16,3%). Toliau, atsakymai apklausoje išsidėstė taip: 5 -10 m. 16 darbuotojų (15,4%), iki 6 mėnesių – 13 respondentų (12,5%) ir mažiausiai – 8 respondentai (7,7%) atsakė, kad įmonėje dirba nuo 6 mėnesių iki 1 metų.



10 pav. Kiekybinio tyrimo darbuotojų darbo stažas įmonėje

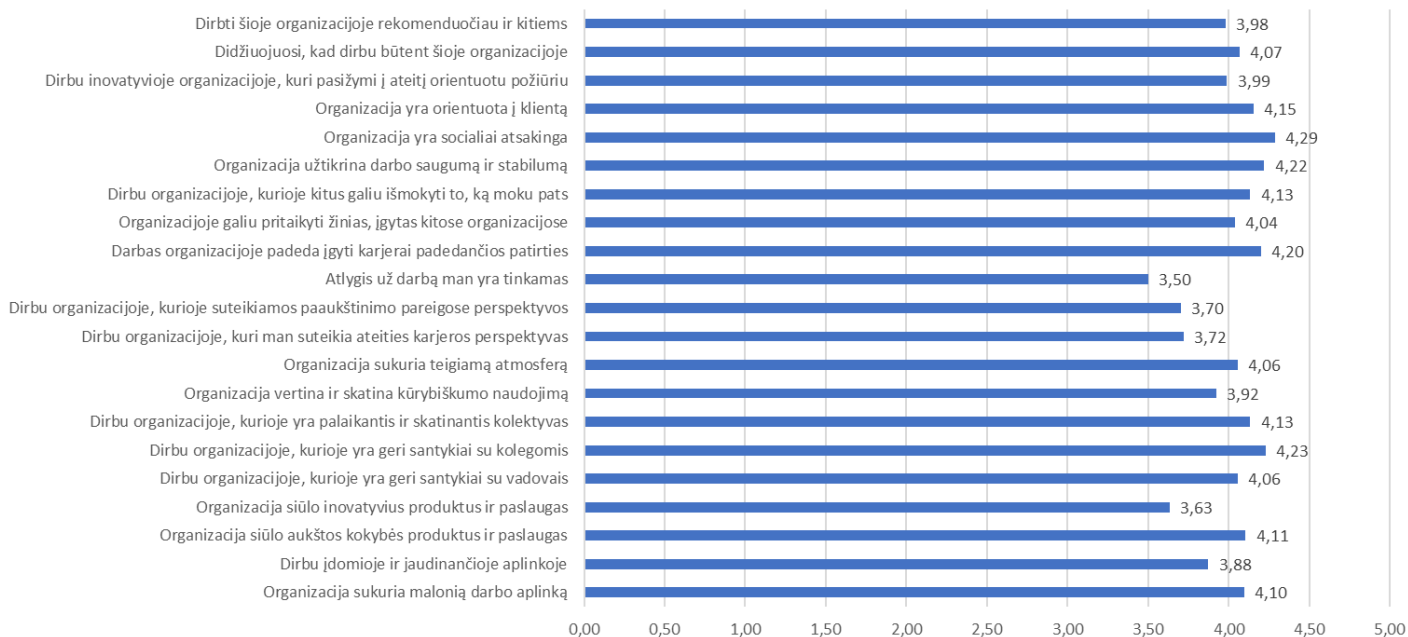
Paskutinis demografinis klausimas, siekiant suprasti respondentus, buvo apie užimamas pareigas. Ir daugiausiai apklausoje dalyvavusių respondentų – 55 (53,4%) pažymėjo, kad yra paprasti darbuotojai, kurie nepriima atsakingų sprendimų ir neturi pavaldinių. Antrasis pagal populiarumą atsakymas – vadovai, turintys mažiau nei 10 darbuotojų savo pavaldume – 25 respondentai (24,3%). Trečioje vietoje liko darbuotojai, kurie dirba su specifiniais projektais, tačiau neturi tiesioginių pavaldinių, arba yra matriciniai vadovai, kurių buvo 17 respondentų (16,5%). Apklausoje taip pat dalyvavo 6 respondentai (5,8%), kurių pavaldume yra 10 ir daugiau darbuotojų.

Toliau apklausoje buvo pateiktas klausimas, kuriame respondentų buvo paprašyta įvertinti organizaciją, kurioje dirba, skalėje nuo 1 iki 5 įvertinant 21 pateiktą teiginį. Visi teiginiai buvo bendro pobūdžio, susiję su organizacija ir kaip ji įtakoja darbuotojus ir jų pasitenkinimą organizacija. Atsakymų



11 pav. Kiekybinio tyrimo respondentų užimamos pareigos

diapazonas parodė, kad darbuotojai, labai puikiai vertina savo organizaciją ir daugumoje pateiktų teiginių, įmonė buvo įvertinta aukščiausiais balais, o aukščiausiu vidurkiu buvo įvertinti tokie teiginiai, kaip Organizacija yra socialiai atsakinga (4,29 iš 5), Dirbu organizacijoje, kurioje yra geri santykiai su kolegomis (4,23 iš 5), „Organizacija užtikrina darbo saugumą ir stabilumą“ (4,22 iš 5). Žemiausiai šioje apklausoje yra įvertinti teiginiai apie darbo užmokestį (3,5 iš 5) bei apie organizacijos siūlomų produktų inovatyvumą (3,63 iš 5).

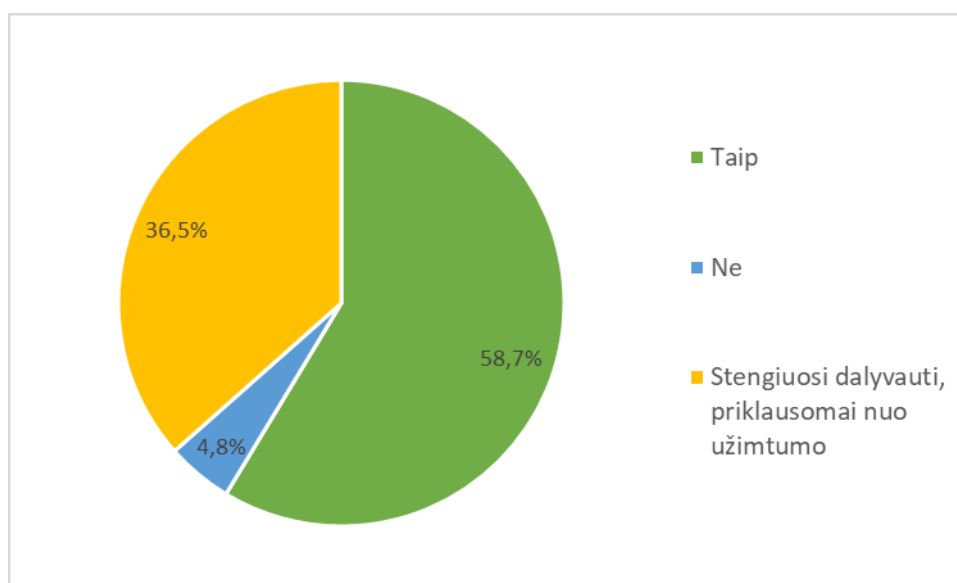


12 pav. Respondentų organizacijos vertinimas (atsakymų vidurkiai)

Šie rezultatai atskleidžia, kaip organizacijos darbuotojai vertina įmonės teikiamas naudas tiek vidiniams, tiek išoriniams vartotojams. Iš pateiktų atsakymų diapazono galima daryti išvadą, kad pagrindiniai dalykai, kurie yra laikomi darbuotojų įsitraukimo skatinimo motyvatoriais ir organizacija tenkina didžiosios darbuotojų daugumos poreikius. Ką parodė tyrimas, kad ne visi darbuotojai yra patenkinti savo gaunamu darbo užmokesčiu, tačiau ši praktika jau yra pastebėta ir kitų didžiųjų organizacijų apklausose, kur aiškiai matosi, kad darbuotojai visuomet nori uždirbti daugiau.⁷⁵ Kas dar pabrėžtina iš šio klausimo atsakymų, kad darbuotojui labai svarbu, kad organizacija kurioje darbuotojai dirba, teikti tik kokybiškas ir inovatyvias paslaugas, taip pat labai svarbi socialinė aplinka bei santykiai su kolegomis ir vadovais. Pabrėžtina, kad šių teiginių įvertinimo vidurkis apklausoje yra daugiau nei 4 punktai iš 5, kas leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojai yra įsitraukę ir organizaciją vertina labai teigiamai.

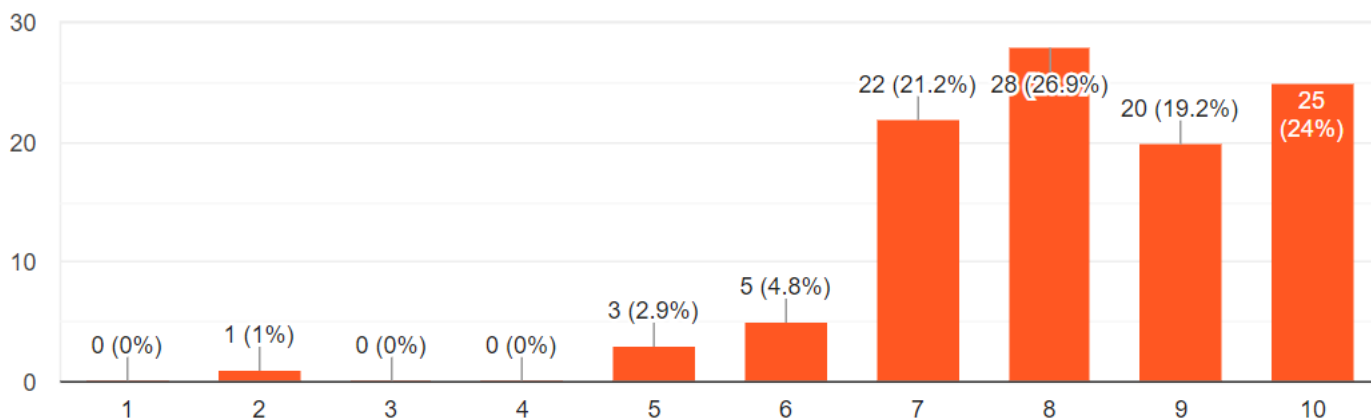
Toliau apklausoje, buvo teirujamasi, ar organizacija organizuoja papildomas veiklas darbuotojams. Kaip teorija rodo, šis rodiklis identifikuoja, kad kompanijų darbuotojai yra labiau įsitraukę į organizacijos veiklą ir yra našesni, jei organizacija investuoja į darbuotojų užimtumą darbo metu ir po darbo valandų. Net 89,4% arba 93 respondentai pažymėjo, kad organizacija organizuoja papildomas veiklas. Tai rodo, kad dauguma darbuotojų pastebi tai, kas yra organizuojama įmonės viduje, susijusio ne su darbine kasdienine veikla. Todėl, siekiant pasigilinti į darbuotojų įsitraukimą ir suprasti tikrąjį darbuotojų įsitraukimą per šią papildomų veiklų prizmę, buvo paklausta, ar darbuotojai dalyvauja papildomose veiklose, kurias organizuoja įmonė. Rezultatai parodė, kad daugiau nei pusė darbuotojų, aktyviai dalyvauja renginiuose bei papildomose veiklose 58,7% (61 respondentas). Dalis darbuotojų, stengiasi įsitraukti ir aktyviai dalyvauti priklausomai nuo užimtumo ar laisvo laiko. Šį atsakymo variantą pasirinko 36,5% (38 respondentai). Visiškai veiklose nedalyvauja ir nėra įsitraukę į organizacijos pastangas viso labo tik 5 respondentai (4,8%).

⁷⁵ Jonas Deveikis, „Tyrimas: šiomet gyventojų pajamos augo beprotišku tempu, tai turėjo pajusti 86 proc. gyventojų“, LRT, Žiūrėta 2020 m. balandžio 15 d. <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1096857/tyrimas-siomet-gyventoju-pajamos-augo-beprotisku-tempu-tai-turejo-pajusti-86-proc-gyventoju>



13 pav. Darbuotojų įsitraukimas į organizacijos organizuojamas papildomas veiklas

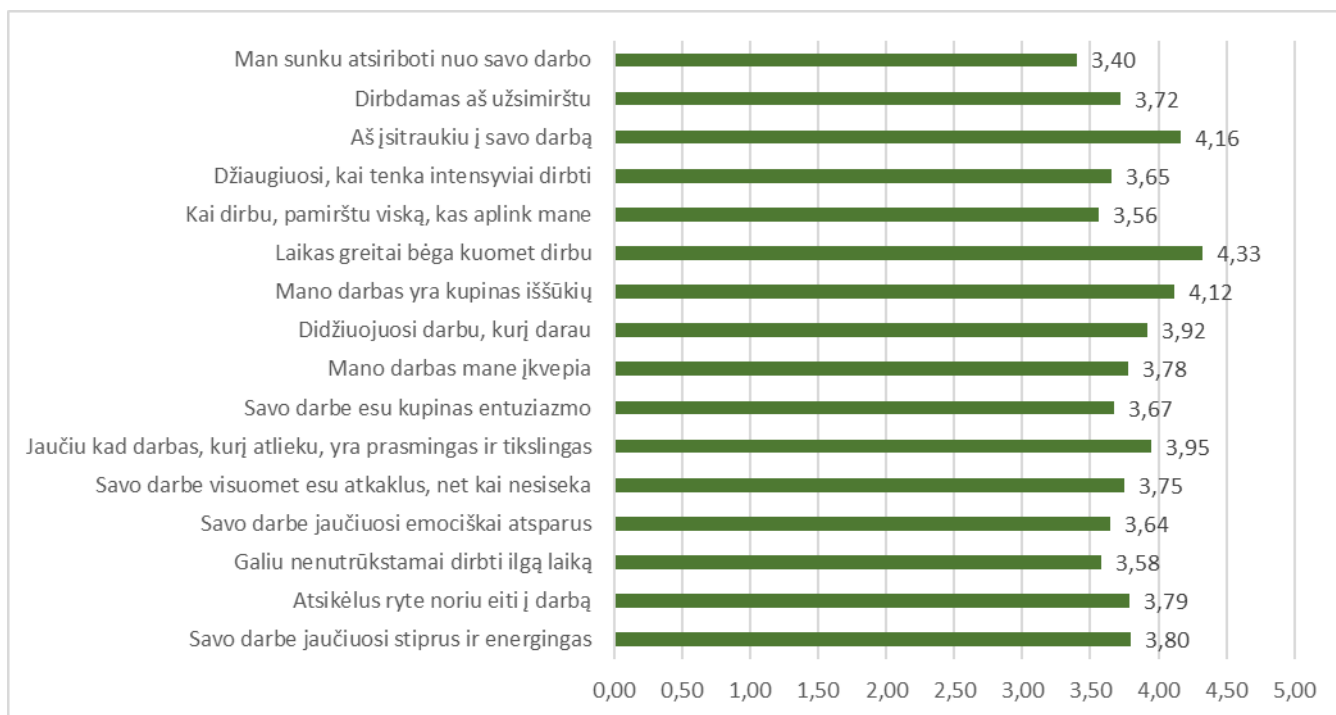
Tačiau suprantama, kad vien dalyvavimas renginiuose ir kitose papildomose veiklose ne visada nusako darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą, kadangi dalis darbuotojų gali būti tiesiog intravertai ir masiniai susibūrimai, ar veiklos, kuriose reikia kalbėti, dalyvauti, gali jiems kelti neigiamas emocijas. Tad tyrime respondentams buvo užduotas klausimas, kuriame siekiama suprasti, kiek šiuo metu jie jaučiasi įsitraukę į organizacijos gyvenimą, pasirenkant atsakymą skalėje nuo 1 iki 10, kur žemiausias įvertinimas reiškiasi, kad darbuotojas nesijaučia įsitraukęs visiškai, o 10 – pilnai įsitraukęs į organizacijos gyvenimą. Iš visų apklaustųjų, tik 4 respondentai nurodė, kad jų įsitraukimas yra nuo 1 iki 5, kas parodo, kad darbuotojai tikrai gerbia organizaciją, kurioje dirba. Bendras atsakymų vidurkis yra 8,22. Tačiau šio rezultato negalima lyginti su išorinių kompanijų, pateiktais rezultatais, kadangi šis klausimas, galėjo būti įvertintas skirtingai, įsitraukimas vertinamas per darbuotojo prizmę, priklausyti nuo nuotaikos atsakinėjimo metu, kai tuo tarpu išorinių kompanijų organizuojamuose tyrimuose, indeksas yra išvedamas remiantis atsakymais į didesnę klausimų spektrą. Net 25 respondentai (24%) savo įsitraukimą vertina maksimaliu balu, o dar 20 respondentų (19,2%) įvertino 9 balais. Tai reiškia, kad trečdalis apklausoje dalyvavusių respondentų savo įsitraukimą vertina aukščiau, nei bendras vidurkis.



14 pav. Respondentų įsitraukimo į organizacijos gyvenimą saviįvertinimas (balais)

Atsakius į šį klausimą, buvo palikta atvira skiltis, kurioje respondentai, galėjo išsakyti savo nuomonę, kodėl pasirinko tam tikrą balą prieš tai buvusiame klausime. Žemiausią balą pasirinkę darbuotojai nurodė, kad jie nesijaučia įsitraukę, kadangi įmonė į veiklas įtraukia tik tam tikrą grupę darbuotojų, taip pat vyrauja atsakymai, kuriuose respondentai nurodo, kad santykiai su vadovu yra įtempti, arba vadovas sąmoningai neįtraukia darbuotojų į įmonės gyvenimą. Kadangi apklausa buvo vykdyta būtent tuo metu, kai Lietuvoje yra paskelbtas visuotinis karantinas dėl COVID-19 infekcijos, daugelis darbuotojų nesijaučia pilnai įsitraukę į organizaciją, dėl šiuo metu organizuojamo darbo nuotoliniu būdu. Aukščiausius atsakymus pasirinkę respondentai mini tokias priežastis, kad darbas jiems yra antri namai, jie yra pilnai įsitraukę, nes organizacija rūpinasi jais, darbuotojai yra įtraukti į įmonės tikslų ir strategijų planavimą, o tai suteikia atsakomybę, kurią darbuotojai vertina kaip didelį įsitraukimą. Priede Nr. 3 pateiktoje lentelėje, matyti respondentų komentarai į atvirą klausimą, ir jų pasirinktas balas, kaip jie vertina įsitraukimą. Atsakymų kalba ir gramatika nėra taisyta.

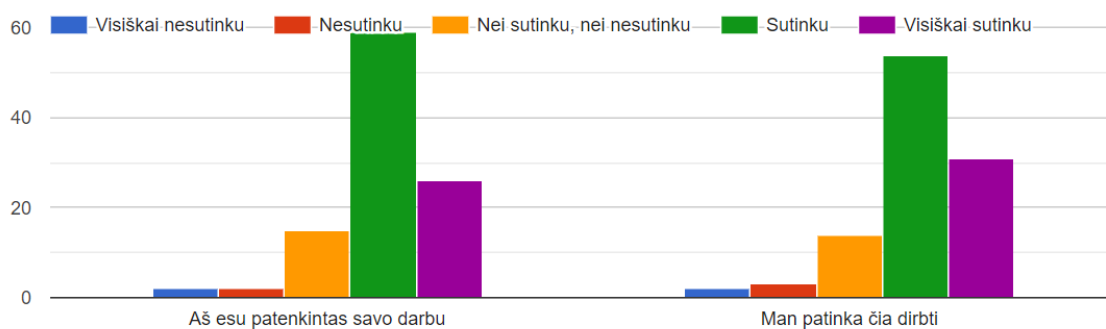
Suprantant, kiek darbuotojai yra įsitraukę į organizacijos veiklą, labai svarbu suprasti, kaip darbuotojai jaučiasi tam tikrose rutinese. Todėl kitame klausime, respondentams buvo pateikta 16 teiginių, apie jų savijautą darbe, kur kiekvieną iš jų buvo paprašyta įvertinti skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku. Paverčiant šiuos atsakymus į balus, bendras visų atsakymų vidurkis yra 3,8 balo iš 5. Grafinėje suvestinėje (žr. pav 15) matosi, kad geriausiai darbuotojai vertino tokius teiginius, kaip „laikas bėga greičiau kai dirbu“ (4,33 iš 5), „Aš įsitraukiu į savo darbą“ (4,16 iš 5) ir „Mano darbas yra pilnas iššūkių“ (4,12 iš 5). Žemiausiu balu respondentai vertino teiginius „Man sunku atsiriboti nuo darbo“ (3,40 iš 5), „Kai dirbu, pamirštu viską, kas aplink mane“ (3,56 iš 5) ir „Galiu nenutrūkstamai dirbti ilgą laiką“ (3,58 iš 5).



15 pav. Respondentų savijautos darbe vertinimas (vidurkiai)

Nors tokie teiginiai, kurie surinko mažiausią balų vidurkį, aiškiai rodo, kad darbuotojai šioje organizacijoje yra įsitraukę ir savo darbą vertina labai atsakingai, kadangi net ir po darbo, dažnai galvoja apie darbinės užduotis arba veiklas organizacijoje ir negali pilnai nuo to atsiriboti. Taip pat šio klausimo didžiausių atsakymų vidurkį surinkusių atsakymai rodo, kad darbuotojai mėgsta darbą kurį dirba, kadangi laikas eina greičiau, o tai rodo, kad įmonė suteikia visas sąlygas savirealizacijai, atsakingai renkasi darbuotojus pagal jų kompetencijas ir nešvaisto lėšų neefektyviems darbuotojams, kurie darbo metu ieško kitų veiklų, kad tik nutolinti tiesioginių pareigų atlikimą.

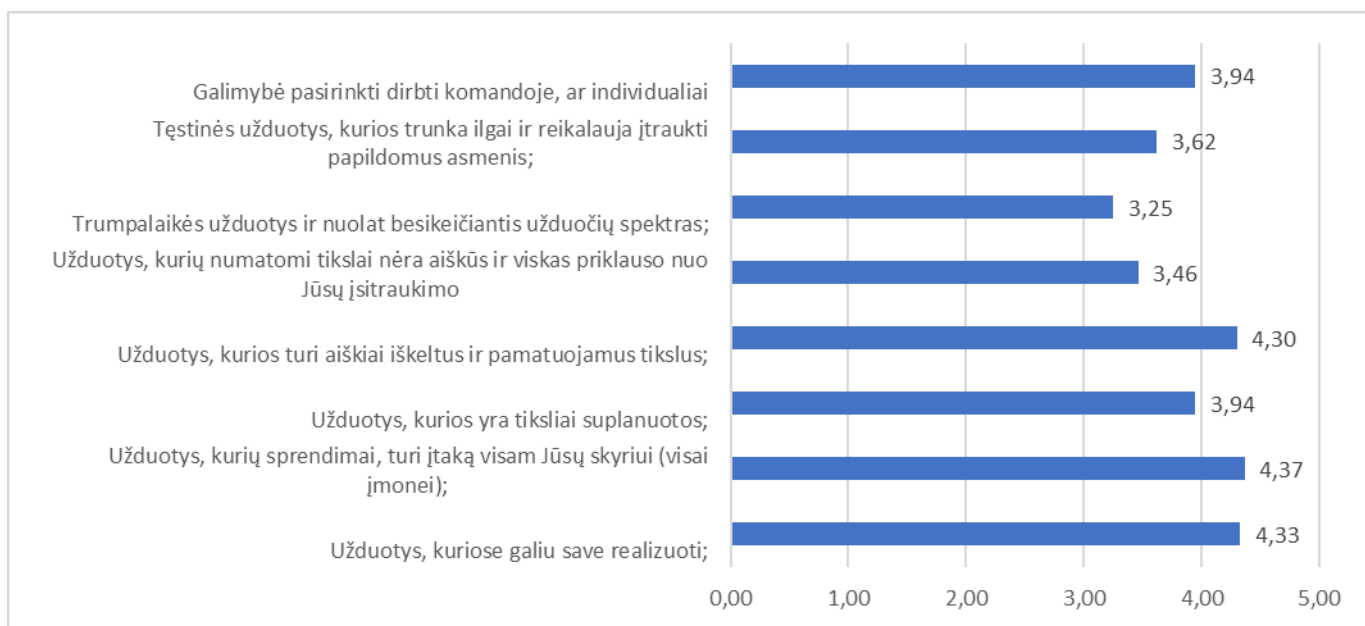
Kadangi darant tyrimą buvo numanoma, kad rezultatai apie savijautą gali būti labai svyruojantys ir atsakymų diapazonas svyruoja vieno balo intervale, buvo užduotas papildomas klausimas darbuotojams, siekiant suprasti jų savijautą darbe ir kaip bendrąja prasme vertina savo savijautą darbe ir vietą, kurioje dirba.



16 pav. Respondentų pasitenkinimas darbu ir organizacija

Respondentai į šį klausimą, atsakydami turėjo pasirinkti geriausiai teiginį apibūdinantį rezultatą, nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Dauguma respondentų (84) nurodė, jie yra patenkinti (sutinku) (59 respondentai) arba labai patenkinti (visiškai sutinku) (26 respondentai) savo darbu, o net 85 respondantai sutiko (54 respondantai) arba visiškai sutiko (31 respondentas) su teiginiu, kad jiems patinka dirbti šioje organizacijoje. Toks atsakymų pasiskirstymas, dar kartą rodo, kad darbuotojai vertina organizaciją, kurioje dirba, vertina jiems teikiamas užduotis teigiamai ir tikėtina, kad rekomenduotų organizaciją savo draugams ir pažįstamiems.

Aptartoje mokslinėje literatūroje nurodoma, kad darbuotojų įsitraukimui labai svarbus prasmingumo faktorius, tad siekiant pamatuoti įsitraukimą, būtina aptarti ir darbo prasmės klausimą.. Todėl 12 klausimas buvo skirtas išsiaiškinti, kokie veiksniai darbuotojams suteikia daugiausiai prasmės įvertinant juos skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - teikia prasmę mažiausiai, o 5 – daugiausiai. Ir rezultatai rodo (žr. 17 pav.), kad daugiausiai prasmės darbuotojams teikia užduotys, kurių sprendimai įtakoja visos įmonės (skyriaus) rezultatus (4,37 iš 5), antroje vietoje respondentai pažymėjo, kad jiems prasmę teikia užduotys, kuriose jie gali realizuoti save ir savo gebėjimus (4,33 iš 5). Mažiausiai darbuotojams prasmės teikia trumpalaikės, nepastovios užduotys, ir nuolat besikeičiantis užduočių spektras, kuomet darbuotojas kiekvieną dieną gali dirbti su skirtingomis užduotimis ir kartais net nerealizuoti savo gebėjimų ar kompetencijų (3,25 iš 5).

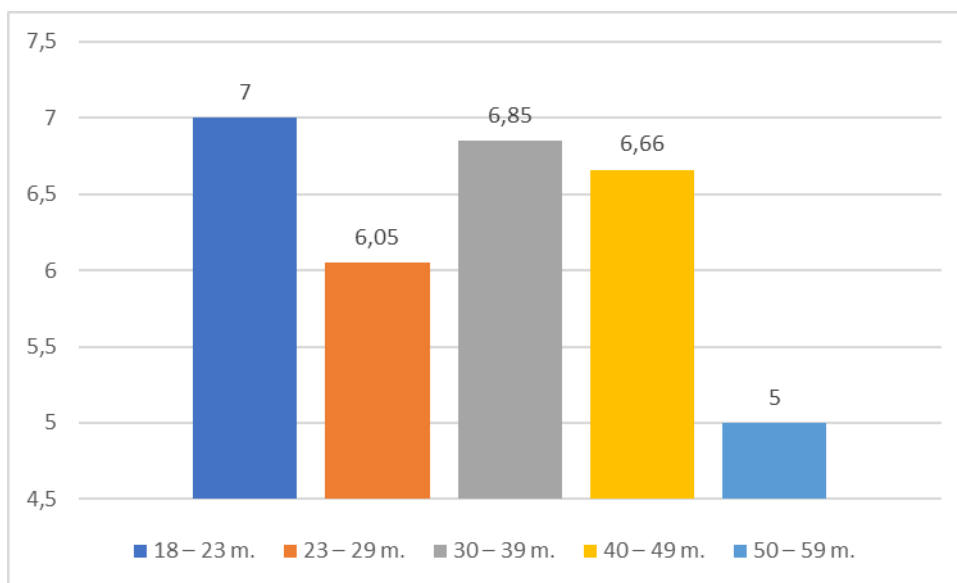


17 pav. Daugiausiai darbuotojui prasmės teikiantys faktoriai

Tai tik įrodo, kad darbuotojams yra svarbu save realizuoti ir tai jiems teikia didžiausią prasmę darbe. Darbuotojai taip pat labai stipriai vertina galimybę dalyvauti svarbių sprendimų priėmime, kurie lemia visos kompanijos rezultatus. O šie du teiginiai yra visiškai tiesiogiai susiję su darbuotojų įsitraukimu, kadangi darbuotojas bus labiau įsitraukęs, jei jaus atsakomybę už savo priimamus

sprendimus, o taip pat jei priimdamas tuos sprendimus, turės pasitikėjimą iš aukščiausios vadovybės ir tuo pačiu realizuos savo įgūdžius ir kompetencijas.

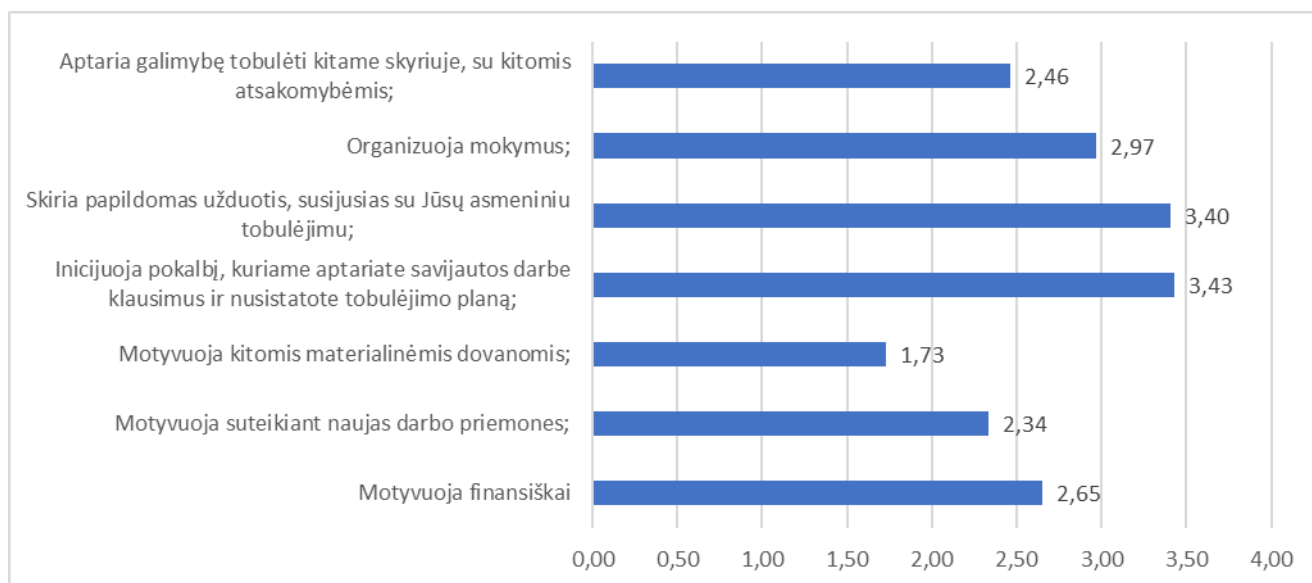
Žinoma, kad ne tik darbuotojas bet ir organizacija yra atsakinga už tai, kad darbuotojas dirbtų prasmingą darbą, kuris jį motyvuotų. Už tai iš dalies yra atsakingas vadovas, todėl užduodant klausimus respondentams buvo svarbu išsiaiškinti, ar darbuotojai patys imasi iniciatyvos pasikalbėti su vadovu ir teikti jam grįžtamąjį ryšį, apie savo atliekamas užduotis bei jų įtaką darbuotojo tobulėjimui ir darbo prasmingumui. Tai parodo kiek darbuotojas yra įsitraukęs ir siekia asmeninės naudos kartu siekiant ir maksimalios pridėtinės vertės organizacijai atlikdamas prasmingas ir motyvuojančias užduotis. Klausimui apie vadovo informavimą, buvo pasitelkta skalė nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia niekada neinformuoju vadovo, 10 – su vadovu kalbamasi dažnai. Vidutinis atsakymas į šį klausimą, yra 6,44 iš 10. Tai reiškia, kad dar nemaža dalis darbuotojų nėra linkę atvirai kalbėtis su vadovu ir pateikti jiems savo grįžtamąjį ryšį. Analizuojant šį klausimą norisi pasigilinti į skirtingą vertinimą, tarp skirtingų amžiaus grupių respondentų. Rezultatai parodė, kad jaunesni darbuotojai yra labiausiai linkę informuoti vadovą apie savo atliekamas užduotis, o mažiausiai tą linkę daryti vyriausi darbuotojai, kaip teigia ir kartų teorijos, kad jauni darbuotojai intensyviai ieško prasmės savo darbe, todėl yra linkę kalbėti garsiai apie dalykus, kurie labiausiai kelia nepasitenkinimą darbe, o vyriausieji priešingai – jiems svarbu, kad jie dirba stabiliai ir atlieka visas užduotis, kurios jiems yra patikimos nepriklausomai nuo to, ar užduotys kelia prasmę darbe, ar ne. Pav. 18 nurodoma, kaip dažnai (atsakymų vidurkis) darbuotojai pagal amžiaus grupes yra linkę atvirai kalbėtis su savo vadovu. Aukščiausių vidurkį turi jauniausi darbuotojai (7 iš 10) ir tai patvirtina kartų teoriją, apie jaunų darbuotojų prasmės paieškas darbe.



18 pav. Respondentų polinkio teikti grįžtamąjį ryšį savo vadovui pagal amžiaus grupes (vidurkis)

Suprantant tai, kad ne tik darbuotojas yra atsakingas už pokalbio apie motyvaciją ir prasmingą darbą iniciavimą, respondentams buvo pateiktas klausimas, ar vadovas pats pastebi, jei darbuotojams susiduria su užduotimis, kurios nėra prasmingos. Rezultatai rodo, kad mažiau nei pusę vadovų yra pakankamai ištraukę į savo darbuotojų atliekamas užduotis ir net 41,3% vadovų pastebi, kad darbuotojas atlieka neprasmingą darbą savo kasdienybėje. Tačiau net 34 respondentai (32,7%) paminėjo, kad vadovai nepastebi tad, darbuotojams belieka patiems imtis iniciatyvos siekiant keisti situaciją. 26% (27 respondentai) nurodė, kad visos jų užduotys yra prasmingos ir vadovui nereikia rūpintis, dėl savo darbuotojo motyvacijos.

Kadangi dauguma vadovų atkreipia dėmesį, kad darbuotojams, kartais pritrūksta motyvacijos atliekant tam tikras užduotis, respondentų buvo paklausta, kaip vadovai yra linkę kelti darbuotojų motyvaciją. Šiam klausimui atskleisti buvo panaudota skalė nuo 1 iki 5, kur 1 yra labai retai, o 5 labai dažnai, pateikiant 7 teiginius. Vertinant 5 balų skalėje ir išvedant atsakymų vidurkį, darbuotojai motyvaciją iš vadovo pusės vertina 2,71 balo iš 5. Dažniausiai respondentai įvardino, kad vadovai inicijuoja pokalbį, kurio metu yra aptariami savijautos darbe klausimai, taip pat aptariamas tobulėjimo planas (3,43 iš 5), o taip pat panašiai įvertintas teiginys, kad darbuotojas skiria papildomas užduotis, kurios skatina darbuotojų kompetencijas ir yra susijęs su darbuotojo asmeniniu tobulėjimu (3,4 balai iš 5). Žemiausiu balu įvertintas teiginys apie darbuotojų motyvavimą kitomis materialinėmis dovanomis, tokiomis kaip bilietais į teatrą, kiną, SPA ir pan. (1,73 iš 5) (žr. 19 pav.).



19 pav. Vadovų inicijuojami veiksmai kelti darbuotojų motyvacijai (atsakymų balų vidurkiai)

Atsižvelgiant į respondentų atsakymus, galima daryti išvadas, kad mažiausiai darbuotojus vadovai motyvuoja materialiai, keliant darbo užmokestį ar kitomis materialinėmis dovanomis. Ir atsižvelgiant į daugelio didelių kompanijų praktikas, tai visiškai normali praktika, kadangi tokiose

didelėse kompanijose dažniausiai yra laikomasi įvairiausių etikos ir socialinių politikų, kurios draudžia tokio tipo apdovanojimus, tiek su išoriniais klientais, tiek įmonės viduje, darbo užmokesčio klausimai yra dažniausiai peržiūrimi tik kartą ar du per metus ir tiesioginis vadovas dažnu atveju gali turėti mažai įtakos darbuotojo darbo užmokesčio peržiūrai, kadangi yra planuojami biudžetai departamentuose.

Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojų įsitraukimo skatinimas apjungia ir darbuotojų kompetencijų skatinimą ir savirealizaciją bei norą tobulėti, apklausoje buvo pateiktas klausimas, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti, kokias papildomas užduotis nesusijusias su tiesioginiu jų darbu iš savo vadovų gauna darbuotojai. Šis klausimas padeda identifikuoti, kaip vadovas motyvuoja įsitraukti darbuotoją į organizacijos gyvenimą ir skatina tobulėti. Atsakymus respondentai pateikė skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia labai retai, o 5 labai dažnai atsakydami į pateiktus 5 teiginius (žr. 20 pav.). Didžiausią atsakymo vidurkį surinkęs teiginys – kad vadovas skiria užduotis, perkeldamas jas nuo kitų kolegų leisdamas susitvarkyti su didesniu krūviu (2,75 iš 5). Mažiausią vidurkį surinko klausimai, kuriuose darbuotojai nurodo, kad vadovas skiria užduotis, kurios jų visai netenkina, ar susijusias su būsima karjera (2,47 iš 5). Surinkti atsakymai padeda daryti prielaidą, kad papildomas užduotis daugeliu atveju gauna visi darbuotojai, tačiau ne visuomet darbuotojai yra patenkinti gaudami šias užduotis. O tokios užduotys, kurios skatina darbuotojų įsitraukimą yra vertinamos vidutiniškai atsakymų kontekste.



20 pav. Darbuotojams vadovų skiriamos papildomos užduotys (atsakymo vidurkiai)

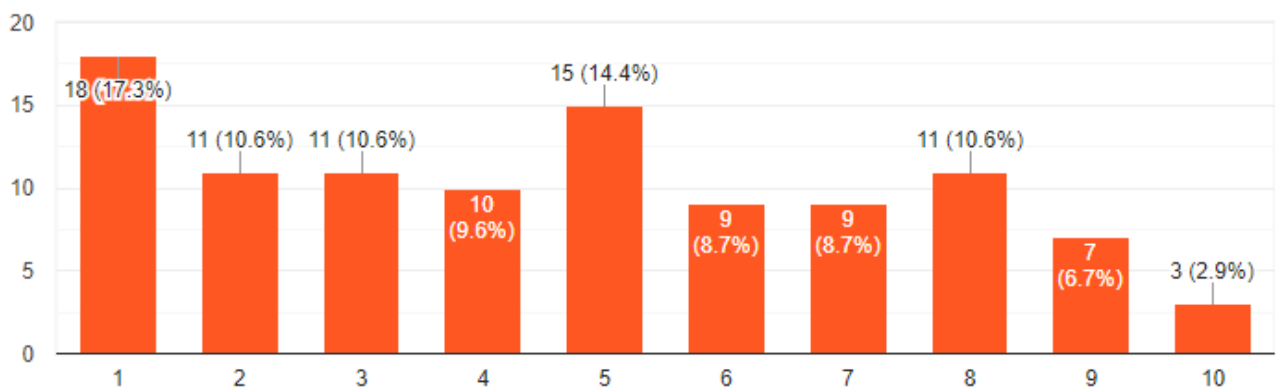
Paraleliai išsiaiškinus, ar vadovas atkreipia dėmesį į savo darbuotoją ir kaip juos motyvuoja, buvo aktualu išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina savo vadovus. Šiuo tikslu buvo pateiktas klausimas – skalėje nuo 1 iki 5 apibūdinti savo vadovą, pagal pateiktus 5 teiginius, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 „visiškai sutinku“, kurie susiję su pagrindinėmis vadovų savybėmis ir santykiais su pavaldiniais (žr. 21 pav.). Rezultatai parodė, kad darbuotojai savo vadovus vertina labai skirtingai ir vidutiniškai skiria mažesnę balą, nei prieš tai buvusiose apklausoje. Iš 5 galimų balų, vadovų savybių

bendras įvertinimo vidurkis tesiekia 3,95 balo. Geriausiai darbuotojai vertina vadovų draugiškumą ir lengvą prieinamumą (4,09 iš 5), prasčiausiai respondentai įvertino vadovų savybę suprasti žmonių problemas (3,79 iš 5).



21 pav. Respondentų nuomonė apie vadovų savybes

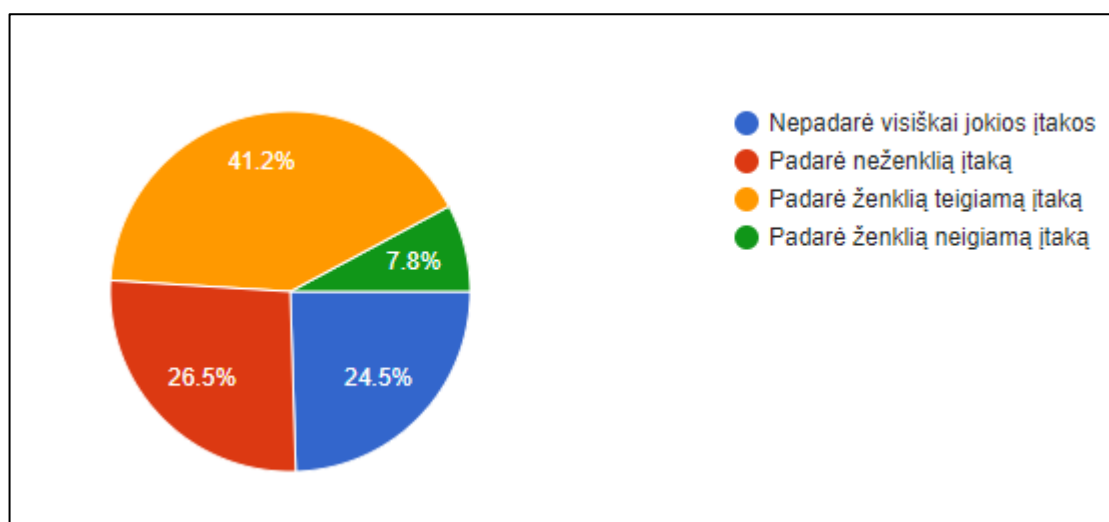
Taigi, išsiaiškinus apie deleguojamas užduotis ir santykius su vadovu, labai aktualu suprasti, kiek darbuotojų, šiuo metu svarsto galimybę keisti darbą ir palikti organizaciją. Kaip jau rodė prieš tai buvę klausimai, apie vadovus, savijautą darbe ir organizacijos aplinką, tai yra pagrindinės dedamosios darbuotojo išitraukimui. O kuo labiau išitraukęs darbuotojas, tuo mažiau jis nori palikti organizaciją. Respondentų atsakymai parodė (žr. 22 pav.), kad šiuo metu tirtoje organizacijoje tvirtai apsisprendę keisti darbą yra nusiteikę 3 darbuotojai iš 104 apklaustųjų (2,9%). Bendras visų atsakiusiųjų respondentų vidurkis yra 4,6 iš 10, kas rodo, kad dauguma darbuotojų, nesvarsto, arba svarsto labai retai apie dabartinės pozicijos/organizacijos keitimą.



22 pav. Respondentų ketinimas pakeisti organizaciją / poziciją

Vertinant šį rodiklį, galima drąsiai paminėti, kad tiriamos kompanijos darbuotojai, turi aukštą eNPS (employees Net promoter Score) indeksą, kuriuo nusakoma, kaip darbuotojai rekomenduoja savo organizaciją kitiems, kaip geriausią vietą dirbti. Kuo mažesnis išėjimo tikimybės balas, tuo didesnis įsitraukimo indeksas, bei lojalumas organizacijai.

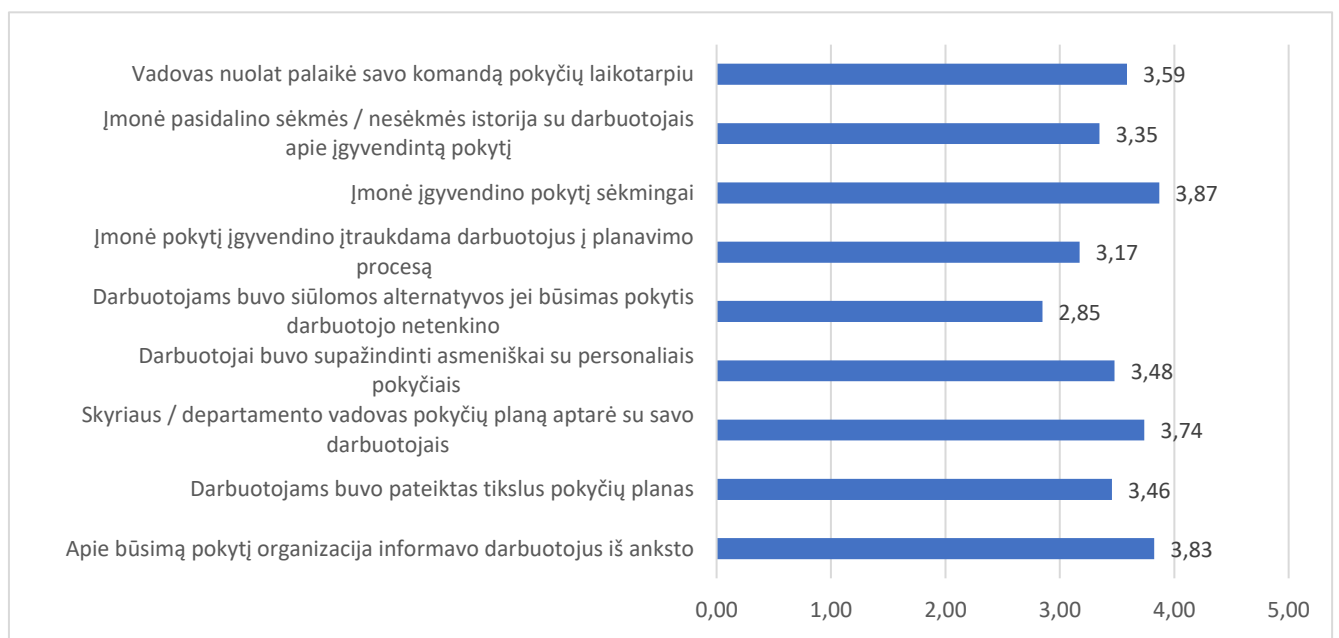
Išsiaiškinus darbuotojų įsitraukimą ir prasingumą darbe, taip pat buvo svarbu išsiaiškinti, kaip įmonė dirba su pokyčiais ir kaip organizacijos darbuotojai tuos pokyčius mato. Kaip jau buvo aprašyta atvejo analizėje, organizacija visiškai neseniai, prieš metus, įgyvendino pokytį ir pakeitė savo centrinio biuro vietą. Tad respondentų buvo klausiama, ar jie pajuto pokytį ir per paskutinius metus buvo vykdomi pokyčiai organizacijoje. Tai pastebėjo 86 respondentai (84,3%). Įvertinus, kad mažiau nei metus laiko įmonėje dirba 20,2% respondentų ir jiems prisijungus prie organizacijos jau buvo įgyvendintas pokytis, dalis jų paminėjo apie pokytį. Tačiau, kad suprasti, kiek tai galėjo įtakoti darbuotojų įsitraukimą bei pasitenkinimą, būtina suprasti, kokią įtaką darbuotojams šis pokytis turėjo jų nuomone. Todėl, darbuotojams buvo užduotas klausimas, apie tai kokią įtaką, jų nuomone, jiems padarė šis pokytis. Kaip matosi diagramoje (žr. pav 23), didžiajai daugumai respondentų, net 41,2%, šis pokytis padarė teigiamą įtaką. Jau prieš tai aptartoje atvejo analizėje, kurioje buvo aptarta Lessman+ rezultatas, rodo, kad darbuotojai džiaugiasi pokyčiu. 7,8% respondentų teigė, kad padarė ženklią neigiamą įtaką. Remiantis jau anksčiau minėtu tyrimu, daroma prielaida, kad darbuotojams pasidarė nepatogu atvykti į darbo vietą, ypač piko metu, kadangi dabartinė centrinio biuro vieta, yra intensyvaus srauto vietoje.



23 pav. Respondentų nuomonė apie įgyvendinto organizacijos pokyčio įtaka darbuotojams

Kadangi dauguma darbuotojų, visgi pajuto pokytį, į kurį organizacija investavo, svarbu suprasti, ar organizacija, darbuotojų akimis, ėmėsi visų veiksmų, kad pokytis būtų įgyvendintas tikslingai, darbuotojai buvo su tuo supažindinti ir gavo visą reikiamą informaciją apie pokytį. Tuo tikslu respondentams buvo užduotas klausimas, kuriame darbuotojai turėjo įvertinti skalėje nuo 1 iki 5, kaip organizacija įgyvendino pokyčius. Susumavus bendrą visų atsakymų vidurkį, nustatytas gan aukštas

organizacijos pokyčių valdymo įvertinimas – 3,48 iš 5 (Žr. pav 24). Tai leidžia daryti išvadą, kad su pokyčiais organizacija dirbo taip, kaip nurodo daugelis teorijų, darbuotojai buvo informuojami apie pokyčių eigą, vadovai taip pat buvo įsitraukę, kad pristatytų pokyčius darbuotojams. Geriausiai šiame klausime buvo įvertintas teiginys, kad įmonė sėkmingai įgyvendino pokytį (3,87 iš 5), bei tai, kad įmonė apie pokyčius organizaciją informavo iš anksto (3,83 iš 5). Tačiau prasčiausias vidurkis 2,85 iš 5 rodo, kad darbuotojams nebuvo siūlomos alternatyvos, jei būsimas pokytis jų netenkina. Šioje vietoje svarbu paminėti, kad pokytis buvo neišvengiamas visiems centrinio biuro darbuotojams ir atsakymai į šį klausimą tiesiogiai koreliuoja su klausimu, apie poveikį darbuotojams, kuomet dalis darbuotojų išreiškė nuomonę, kad pokytis juos palietė neigiamai. Tai rodo, kad dalis darbuotojų nebuvo patenkinti naujos buveinės vieta, išaugusiais transporto kaštais, laiko sąnaudomis, bei psichologiniais dalykais, kuomet darbuotojas turi nuolat keisti darbo vietą ir intensyviai komunikuoti su visais kolegomis.



24 pav. Respondentų nuomonė apie organizacijos pokyčių įgyvendinimą (atsakymų vidurkiai)

Šis klausimas parodo, kad nepaisant dalies darbuotojų išreikšto nuogąstavimo, dėl nesuteiktų alternatyvų, kurių panašu, nepavyko pasiūlyti, organizacija darbuotojų akimis, su pokyčiu susitvarkė pakankamai gerai, dalindamasi su organizacijos nariais visa informacija, įtraukiant tiek departamentų vadovus, tiek įmonės vadovų komandą. Svarbu paminėti, kad pokyčių kontekste, darbuotojai jautėsi aktyviai įtraukti į pokyčių įgyvendinimą, kas organizacijai padėjo keičiantis darbo atmosferai ir augančiai įtampai dėl pokyčių, išlaikyti aukštą darbuotojų įsitraukimą.

Taigi, aptarus šį kiekybinį tyrimą, galima apjungti jau prieš tai aptartus tyrimus, kad darbuotojai, tirtoje organizacijoje yra įsitraukę ir organizacija imasi teisingų iniciatyvų, kad kuo daugiau darbuotojų darbe jaustųsi gerai. Tai labai aiškiai parodo, darbuotojų įsitraukimo vertinimas, kuomet darbuotojai patys įvertina savo įsitraukimą 8,22 iš 10. Taip pat atliktas tyrimas ir respondentų atsakymai

parodė, kad organizacija, sukuria geras darbo sąlygas savo darbuotojams veikti ir realizuoti save, investuoja į mokymus ir įvairiausio pobūdžio renginius, į kuriuos patys darbuotojai yra intensyviai įsitraukę, arba stengiasi įsitraukti, jei tai leidžia laikas ir galimybės. Darbuotojai išreiškia aišką pasitikėjimą įmonės vertybėmis, tikslais, strategijomis bei kuriamu produktu, kas taip pat nurodo, kad darbuotojai tiki organizacija, bei yra įsitraukę į jos veiklą. Dar viena sritis, kuri rodo, aišką įsitraukimą, tai darbuotojų yra polinkis patiems inicijuoti pokalbius apie savo tiesiogines užduotis su vadovais, ypač kai jos neteikia darbuotojui prasmės. Organizacija, tai pat aktyviai skatina vadovus, imtis šių pokalbių, motyvuoti darbuotojus, mokėti tikslingai deleguoti užduotis ir taikyti situacinio vadovavimo metodikas. Galiausiai, visas šis tyrimas rodo, kad labai nedidelė dalis darbuotojų, net nesvarsto arba svarsto labai retai apie galimybę keisti organizaciją. O tai yra pakankamai aukštas rezultatas ir aiškus darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą įrodymas.

Pokyčiai yra neišvengiama daugumos organizacijų dalis. Atlikto darbuotojų tyrimo metu bei apibendrinant atvejo analizę, galima daryti išvadą, kad pokyčius organizacija nuodugniai planavo iš anksto. Tam buvo kuriamas atskiras komitetas, kuriame dalyvavo visų departamentų atstovai, taip pat apie tai buvo daug kalbama viešai. Kaip parodė Leesman+ tyrimas prieš tai buvusiu centriniu biuru, daugelis darbuotojų nesididžiavo. Tad nuolatinis kalbėjimas apie pokyčius taip pat leido darbuotojams intensyviai laukti pokyčio. Apibendrinus pokyčių valdymo tyrimo dalį galima daryti išvadą, kad organizacija, pokyčius valdė nuo pat pradžios iki pabaigos, dalinosi sėkmės ir nesėkmės istorijomis, aktyviai įtraukė visus darbuotojus, priėmė visus pasiūlymus iš organizacijos narių ir nuolat informavo apie pokyčių eigą. Dėl šios priežasties darbuotojų įsitraukimas į organizaciją nesumažėjo, o darbuotojų pasitikėjimas savo organizacija išliko toks pat geras.

2.4. Tyrimo apibendrinimas

Šio tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti darbuotojų įsitraukimo matavimo būdus įmonėje X bei pokyčių įtaką formuojant darbuotojų įsitraukimą organizacijoje. Tikslui pasiekti buvo pasirinktas mišrus empirinis tyrimas, apjungiantis diagnostinį tyrimą, kurį pasitelkus buvo išanalizuota darbuotojų įsitraukimo matavimo metodika organizacijoje. Naudojant kokybinį tyrimą buvo sužinoti organizacijos atliekami veiksmai, kuriais siekiama skatinti darbuotojų įsitraukimą o atlikus kiekybinį tyrimą buvo nustatytas darbuotojų įsitraukimas įgyvendinus pokyčius. Prieš pradėdant tyrimą buvo iškelta hipotezė apie organizacijos darbuotojų įsitraukimo vertinimą ir organizuojamas veiklas gavus rezultatus bei darbuotojų įsitraukimo skatinimą. Atliktuoju tyrimu hipotezė buvo patvirtinta.

Pirmiausiai buvo pasirinkta apžvelgti įmonės organizuojamą darbuotojų įsitraukimo tyrimą ir išanalizuoti darbuotojų įsitraukimo tyrimo klausimyną. Tyrimas parodė, kad organizacija turi įrankį, kurio pagalba yra apklausiami darbuotojai, o pats klausimynas yra sudarytas atsižvelgiant į pagrindinius įsitraukimo matavimo kriterijus. Klausimynas yra sudarytas iš stambesnių klausimų grupių, kurių kiekviena paliečia skirtingas darbuotojų įsitraukimo dalis: vadovų indeksą, darbuotojų pasitenkinimo indeksą, karjeros ir tobulėjimo indeksą, orientaciją į klientus, vertybių indeksą bei lygybę ir įvairovę. Klausimynas yra sudarytas remiantis metodologija, kurios klausimai yra aiškūs, nedviprasmiški, darbuotojai gali lengvai į juos atsakyti, o pats tyrimas yra realibilus ir validus. Teorinėje šio darbo dalyje buvo aptarta klausimų svarba, kurie turi būti aiškiai suformuluoti ir lengvai pamatuojami siekiant organizacijai gauti tikslius duomenis ir įvertinti realią situaciją įmonės viduje. Išanalizavus klausimyną daroma išvada, kad klausimai yra suformuluoti tinkamai, nes jie yra lengvai pamatuojami, o darbuotojams atsakant į klausimus yra galimybė išreikšti savo nuomonę apie darbuotojų įsitraukimą.

Dar vienas empirinio tyrimo uždavinys - apžvelgti darbuotojų įsitraukimo skatinimą įmonės viduje ir organizacijos kuriamus veiksmus gautiems tyrimų rezultatams gerinti. Tam buvo pasitelktas kokybinis tyrimas – interviu su įmonės personalo skyriaus vadove. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimas yra svarbi kompanijos dalis ir čia dedama daugybė pastangų, jog darbuotojai būtų aktyviai įsitraukę, o gautieji rezultatai nuolat gerėjantys. Tyrimas taip pat atskleidė, kad kompanija sudaro visas sąlygas darbuotojams įsitraukti, siūlyti iniciatyvas arba prisijungti jau prie įgyvendinamų iniciatyvų. Kompanija, siekdama įtraukti naujus darbuotojus, organizuoja aktyvumus naujokų, kuriais pasitelkus darbuotojas supažindinamas su kompanija, o visą įvedimo procesą prižiūri tiesioginis jo vadovas. Svarbu paminėti, kad organizacija ne tik organizuoja metinius įsitraukimo tyrimus, tačiau stebi ir kitus rodiklius, kurie rodo bendrą kompanijos ir darbuotojų įsitraukimą. Tokie rodikliai kaip vidinė karjera, darbuotojų kaita yra neatsiejama įsitraukimo dalis, kuriuos organizacija nuolat stebi, bei yra įsitraukusi į savo ilgalaikės strategijos planą. Taigi, šis tyrimas atskleidė, kad įmonė X intensyviai kuria veiksmus darbuotojų įsitraukimo gerinimui ne tik esamiems darbuotojams, bet ir prie organizacijoms

prisijungiantiems naujokams įtraukiant visą organizaciją bei aktyviai skatinant jau esamas ir naujas įsitraukimo iniciatyvas.

Kadangi darbuotojų įsitraukimo rezultatai yra pakankamai konfidenciali informacija, kuria įmonė negali dalintis viešai, buvo nuspręsta atlikti papildomą tyrimą, kuriuo buvo siekiama nustatyti darbuotojų įsitraukimą pokyčių kontekste šiuo momentu, įgyvendinus pokytį. Tam buvo pasitelktas kiekybinis empirinis tyrimas ir apklausiami darbuotojai, panaudojant klausimyną sudarytą remiantis Ruck ir Welch 6 dimensijų pozityvaus įsitraukimo modeliu, siekiant suprasti darbuotojų įsitraukimo lygi organizacijai įgyvendinus pokytį. Apklausus respondentus paaiškėjo, kad bendruoju atveju darbuotojai organizacijoje jaučiasi gerai ir teigiamai vertina organizacijos teikiamas naudas ir pastangas skatinant įsitraukimą. Bendras tyrime dalyvavusių darbuotojų įsitraukimo vidurkis yra 8,22 iš 10, o tai rodo aukštą darbuotojų įsitraukimą. Siekiant suprasti aukšto įsitraukimo lygio priežastis, buvo pateikti klausimai apie vadovą ir vadovavimo stilių, darbo prasmingumą, taip pat klausimai susiję su savijauta darbe. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojai yra patenkinti įmonės organizuojamomis iniciatyvomis, patys drąsiai įsitraukia į jų kūrimą ir vystymą, o tai koreliuoja su prieš tai kokybiniame tyrime aptarta įmonės strategija. Tyrimas taip pat atskleidė, jog įsitraukimas įgyvendinus pokytį nesumažėjo, o tai rodo, kad daugumai darbuotojų šis pokytis nesukėlė jokių neigiamų padarinių. Tai stipriai koreliuoja ir su kompanijos Leesman+ atlikto tyrimo išvadomis, aptartomis atvejo analizėje, kad darbuotojai labiau didžiuojasi nauja darbo vieta

Apibendrinant atliktus tyrimus daroma išvada, kad organizacija rūpinasi darbuotojų įsitraukimu ir tai laiko vienu iš aukščiausių prioritetų. Kadangi įmonė yra tarptautinė, tai palengvina galimybę dalintis praktikomis su kitų šalių kolegomis, perimti geriausias praktikas ir leisti darbuotojams maksimaliai įsitraukti siekiant aukščiausių kompanijos rezultatų. Įsitraukimo skatinimas organizacijoje yra ne tik žmogiškųjų išteklių departamento, bet ir departamentų vadovų, kurie vykdo metinius veiklos vertinimo pokalbius, skatina dalyvavimą mokymuose, rūpinasi socialine darbuotojų aplinka, atsakomybė. Taip pat organizacija kuria komitetus, kuriuos pasitelkus darbuotojai gali ne tik dalyvauti, bet ir patys kurti veiklas, kurios skatina įsitraukimą, lojalumą ir pasididžiavimą savo organizacija.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę darbuotojų įsitraukimo tema matoma, kad darbuotojų įsitraukimas yra aktuali šių dienų žmogiškųjų išteklių valdymo dalis ir siekiant kuo aukštesnių organizacijos rezultatų, įmonės turi imtis darbuotojų įsitraukimo skatinimo priemonių. Talentų valdymas, motyvacinės sistemos, darbuotojų kaitos mažinimas, prasmingo darbo skatinimas yra įvardijamos ir išskiriamos kaip aktualiausios ir svarbiausios skatinimo priemonės. Siekiant suvaldyti darbuotojų įsitraukimą, būtina užtikrinti, kad darbuotojų kaita būtų minimali, o darbuotojų pasitenkinimas darbu organizacijoje būtų nuolat stebimas ir palaikomas.
2. Atlikus mokslinės literatūros analizę pokyčių valdymo tema išryškėjo, jog visi, net ir minimaliausi pokyčiai, privalo turėti aiškią struktūrą, darbuotojai turi suprasti pokyčių esmę ir juose esančią savo rolę. Pokyčiai turi būti organizuojami ne tik kaip tikslo siekimas pereinant iš vienos būsenos į kitą bet ir kaip nuolatinis procesas. Organizacijos vykdančios pokyčius turi numatyti ne tik galutinį pokyčio rezultatą, tačiau sudaryti aiškų planą, nuolat informuoti darbuotojus apie pokyčių eigą, o jį įgyvendinus – aptarti rezultatus su darbuotojais. Didesnių pokyčių organizavimas privalo turėti aiškų lyderį, kuris vadovautų procesui, rūpintųsi žmogiškųjų išteklių sritimi, būtų matomas organizacijai ir prisiimtą atsakomybę už pokyčių įgyvendinimo kokybę.
3. Atlikus įmonės X pokyčių valdymo atvejo analizę matyti, kad pokytis buvo organizuojamas sistemingai ir struktūrizuotai. Į pokytį buvo įtraukti darbuotojai, kurio valdymo metu buvo išskirta lyderio vaidmens ėmusis ir visai organizacijai matoma darbuotojų grupė. Pokytį organizacija įgyvendino sistemingai, nuolat teikė informaciją įmonės darbuotojams apie eigą bei tolimesnius žingsnius. Įgyvendinus pokytį buvo atliktas tyrimas, kurio tikslas buvo išsiaiškinti pokyčio įtaką darbuotojams, o jo rezultatai buvo pristatyti viešai.
4. Empirinio tyrimo metu patvirtinta iškelta hipotezė apie organizacijos rūpinimąsi darbuotojų įsitraukimu, jo matavimą ir veiksmų kūrimą šiam rodikliui palaikyti ir jį gerinti. Diagnostinio tyrimo metu buvo identifikuota, kad organizacija tiria savo darbuotojų įsitraukimą pasitelkiant klausimyną, o gautieji rezultatai yra aptariami su darbuotojais. Visa organizacija ir visos komandos yra įtraukiamos į įsitraukimo indekso gerinimo veiksmų planų kūrimą iškeliant tikslą ateinančiam tyrimui. Veiksmų planų įgyvendinimui yra priskiriami atsakingi darbuotojai iš departamentų.
5. Empirinis kokybinis tyrimas padėjo atskleisti organizacijos darbuotojų įsitraukimo skatinimą. Maksimaliam įsitraukimui skatinti yra kuriami komitetai, kuriuose dalyvauja įmonės patys iniciatyvas kuriantys darbuotojai. Darbuotojų įsitraukimą skatina ir stipri vidinė įmonės komunikacija, kurią tyrimo respondentė išskyrė kaip vieną iš organizacijos stiprybių. Aktualu

paminėti, kad įsitraukimo skatinimu rūpinasi ne tik žmogiškųjų išteklių skyrius, bet ir visi organizacijos nariai, visos iniciatyvos yra apsvarstomos, o geriausios ir daugiausiai suteikiančios pridėtinės vertės yra įgyvendinamos.

6. Siekiant suprasti darbuotojų įsitraukimo lygį šiuo metu, įgyvendinus pokyčius buvo atliktas empirinis kiekybinis tyrimas. Apklausus respondentus daroma išvada, kad darbuotojų įsitraukimo rodiklis yra aukštas, o įgyvendinti pokyčiai neturėjo jokios neigiamos įtakos. Darbuotojai yra patenkinti savo organizacija, išskiria aukštą įsitraukimo balą bei pateikia ji argumentuojančias priežastis. Tyrime taip pat buvo atskleidžiamas vadovų rūpinimasis darbuotojų motyvacija skiriant užduotis darbuotojui ir taip atliekant prasmingą darbą. Respondentų nuomone organizacija pokyčius įgyvendino sėkmingai, nuolat informavo apie pokyčių eigą pasidalindama rezultatais.
7. Atlikus empirinį tyrimą yra teikiamos šios rekomendacijos organizacijos darbuotojų įsitraukimo skatinimui:
 - a. Tęsti darbuotojų įsitraukimo skatinimo programas, kurios padeda stiprinti darbuotojų įsitraukimą;
 - b. Skatinti organizacijos darbuotojus siūlyti iniciatyvas darbuotojų įsitraukimo didinimui bei šias iniciatyvas organizuoti patiems;
 - c. Išlaikyti namų komitetą ir skatinti visų skyrių atstovų įsitraukimą kuriant ir įgyvendinant iniciatyvas, kurios didina darbuotojų įsitraukimą;
 - d. Tęsti darbuotojų ir vadovų metinius tikslų pokalbius, kurių metu darbuotojai gali pasidalinti grįžtamoju ryšiu su savo vadovais;

LITERATŪRA

Mokslinės publikacijos:

1. Bakanauskienė Irena, Bendaravičienė Rita ir Krikštolaitis Ričardas, „Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju“, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 22, 3 (2010), 1 – 14
2. Bogonko E. Otachi, „Factors influencing engagement of employees in management in Kenya“, Daktaro disertacija, Kenijos Strathmore universitetas, 2019.
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.1591&rep=rep1&type=pdf>
3. Ciutienė Rūta, Adamonienė Rūta, Interaction Between Employee’s Interests and Attitude Towards Work as Well as Influence When Forming Career, *Inžinerinė ekonomika*, 5, (2009): 48-55
4. Gaurylienė, Agnė, Korsakienė ,Renata.,Vyresnio amžiaus darbuotojų išitraukiamas į darbą“, *Verslas XXI amžiuje*, 9,2 (2017): 143 – 153
5. Hayes, Michael S., Edmund C. Stazyk, Mission Congruence: To Agree or Not to Agree, and Its Implications for Public Employee Turnover, *Public Personnel Management* 48, 4 (2019): 513–34
6. Jnaneswar, K. „Impact of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Indian Retail Industry“, *The Indian Journal of Industrial Relations*, 55, 3 (2020): 460 – 475
7. Juodaitytė Audronė, Jablonskienė Zita, „Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialiniai veiksniai“, *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 12, (2013), 87 – 96
8. Kavaliauskienė Žaneta, „Darbuotojo išipareigojimo organizacijai matavimo specifika“, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 5, 29 (2011), 96 – 104
9. Korsakienė, Renata,. “Organizacinių Pokyčių Valdymas: Teoriniai Ir Praktiniai Aspektai.” *Business: Theory & Practice* 7, 4, (2006): 237–42.
10. Lapoint, Patricia A., and Ann Liprie-Spence. “Employee Engagement: Generational Differences in the Workforce.” *Journal of Organizational Psychology* 17, 5 (2017): 118–28.
11. Marcinkevičiūtė Lina, „Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai“, *Tiltai*, 1 (2006), 11-18
12. Mason, W. Alex, Jasney E. Cogua, and Ronald W. Thompson. “Turning a Big Ship: Unleashing the Power of Prevention Within Treatment Settings.” *Journal of the Society for Social Work & Research* 9, no. 4 (Winter 2018): 765–81.

13. Okoth, Vicky Achieng, Oluoch Mercy Florah. "Motivation and Employee Performance at Avenue Hospital Kisumu County- Kenya." *Business Management Dynamics* 9, 5 (2019): 20–36.
14. Putauskienė Skaistė, „Pokyčių įgyvendinimo organizacijoje sampratos pagrindimas“, *14-oji Studentų mokslinės draugijos konferencija „Mūsų socialinis kapitalas – žinios“*, (Kaunas: Technologija, 2014), 134
15. Rizescu Alexandru Marius, Bucata George, „The role of communication in enhancing work effectiveness of an organization“, *Land Forces Academy Review*, 1, 85 (2017): 49 - 57
16. Stanišauskienė, Vilija. "Karjeros Sprendimus Lemiančių Veiksnių Dinamika Kartų Kaitos Kontekste." *Bridges / Tiltai* 71, 2 (2015): 1–20.
17. Stankevičienė Asta, Liučvaitienė Aušra ir Šimelytė Agnė, Personalo kaitos stabilizavimo galimybės Lietuvos statybos sektoriuje, *Verklas: Teorija ir Praktika*, 11, 2 (2010): 151 -158
18. Videikienė Simona ir Šimanskienė Ligita, „Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 2014.70, (2014): 107-120
19. Videikienė Simona ir Šimanskienė Ligita „Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose“, *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka* 10, (2013): 339-35
20. Viningienė Daiva, „Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos“, *Regional formation and development studies*, 1, 6 (2014), 161-170
21. Weeks Kelly Pledger, Schaffert Caitlin, „Generational Differences in Definitions of Meaningful Work: A Mixed Methods Study“, *Journal of Business Ethics* 156 (2019): 1044 – 1061

Knygos ir vadovėliai:

22. Deloitte University, *Rewriting the rules for the digital age*, New York: Deloitte University Press, 2018
23. Mathis R. L. ir Jackson J. H., *Human resource management*, South-western: Thomson, 2001.
24. Miller, David, and Audra Proctor. *Enterprise Change Management: How to Prepare Your Organization for Continuous Change*. London, United Kingdom: Kogan Page, 2016
25. Olivia James, *Generation X, Y and the Baby Boomers, Social Issues, Justice and Status* N.Y.: Nova Science Publishers, Inc, 2017
26. Pandey, André W. *Talent Value Management: Liberating Organisation Growth*, Randburg: KR Publishing. 2017
27. Sakalas Algimantas, Savanevičienė Asta ir Girdauskaitė Lina, *Pokyčių valdymas*, Kaunas, Technologija, 2016
28. Rekašiūtė – Balsienė R., Lazauskaitė – Zabielskė J. ir Urbanavičiūtė I. „*Isitraukimas į darbą: klausimai ir atsakymai*“ (Vilniaus universitetas, Vilnius, 2015), https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Projektai/LMT/Praktines_rekomendacijos_specialistams_isitraukimas.pdf

29. Work Institute, *2019 Retention report*. Franklin: Work Institute, 2020

Internetinės svetainės

30. Rogel Charles „Employees Empowerment vs. Employee Engagement“, Decision Wise, žiūrėta 2019 m. lapkričio 8 d., <https://decision-wise.com/employee-empowerment-vs-employee-engagement/>
31. Developing and Sustaining Employee Engagement, SHRM, žiūrėta 2020 m. kovo 14 d. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/sustainingemployeeengagement.aspx>
32. „How to Engage Employees – A Complete Guide for Managers“, Nutcache, žiūrėta 2020 m. vasario 7 d. <https://www.nutcache.com/blog/how-to-engage-employees/>
33. Codrington Graeme, „Detailed Introduction to Generational Theory“, TomorrowToday, žiūrėta 2019 m. gegužės 28d. <http://ngkok.co.za/sinode2016/intro-generations.pdf>
34. „Z karta“ Psichika, žiūrėta 2019 m. lapkričio 13 d. <http://psichika.eu/blog/z-karta/>
35. Vulpen Erik, „What is talent management“, Digital HR tech., žiūrėta 2019m. Gegužės 16 d. <https://www.digitalhrtech.com/what-is-talent-management/>
36. Vulpen Erik, „HR talent management model“, Digital HR tech., 2019m. Gegužės 16 d. <https://www.digitalhrtech.com/new-hr-talent-management-model/>
37. Lietuvių kalbos žodynas, žiūrėta 2020 m. vasario 4 d. <https://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Motyvacija>
38. Žukienė Jurgita, „Darbuotojo motyvacija darbe – kiek laiko veikia kuri priemonė?“, ContactUs, žiūrėta 2020 m. vasario 4 d. <https://www.contactus.lt/darbuotojo-motyvacija-darbe-kiek-laiko-veikia-kuri-priemone/>
39. Hyland Patrick, „Want to Be a Better Manager? Stop Trying to Motivate Your Employees“, Mercer, Žiūrėta 2020 m. vasario 4 d. <https://www.mercer.com/our-thinking/career/voice-on-talent/stop-trying-to-motivate-your-employees.html>
40. „Darbuotojų motyvavimo priemonės“, Marketingo valdymas, žiūrėta 2020 m. vasario 12 d. <https://marketingovaldymas.lt/motyvacija/motyvavimo-priemones/>
41. Žeimantas Vytautas V., „Darbo užmokestis ar dividendai – mokesčių našta skiriasi ne tiek daug“, Verslo žinios, žiūrėta 2020 m. vasario 12 d. <https://www.vz.lt/finansai-apskaita/2018/03/12/darbo-uzmokestis-ar-dividendai--mokesciu-nasta-skiriasi-ne-tiek-daug#ixzz59W9i5Q4q>

42. Houtman Joost, „The Engaging Power of Organizational Purpose“, Mercer, žiūrėta 2020 m. vasario 12 d. <https://www.mercer.com/our-thinking/career/voice-on-talent/engaging-power-organizational-purpose.html>
43. „Frederick Herzberg“, Wikipedia, žiūrėta 2020 m. kovo 3 d. https://lt.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg
44. Achor Shawn, Reece Andrew, Rosen Kellerman Gabriella, Robichaux Alexi, „9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More-Meaningful Work“ Harvard Business review, žiūrėta 2020 m. kovo 4 d. <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>
45. „35 Employee Engagement Survey Questions You Need to Ask“, Lattice, žiūrėta 2020 m. balandžio 4 d. <https://lattice.com/library/28-employee-engagement-survey-questions-you-need-to-ask>
46. James Young, „Heroes of Employee Engagement: No.9 William Kahn“, Peakon, žiūrėta 2020 m. balandžio 4 d. <https://peakon.com/blog/future-work/william-kahn-employee-engagement/>
47. „What is employee engagement?“, SurveyMonkey, žiūrėta 2020 m. balandžio 4 d. <https://www.surveymonkey.com/mp/employee-engagement-survey/>
48. „McKinsey 7-S Framework“, Mind tools, žiūrėta 2020 m. sausio 27 d., https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm
49. „Pokyčių valdymas“ Verslas.in, žiūrėta 2020 m. sausio 27 d., <http://www.verslas.in/terminas/pokyciu-valdymas/>
50. „Pakartoto neįprastą tyrimą – vertino, koki poveikį padarė darbo sąlygos“, Lrytas.lt, žiūrėta 2020 m. vasario 27 d., <https://www.lrytas.lt/verslas/rinkos-pulsas/2019/12/31/news/pakartoto-neiprasta-tyrima-vertino-koki-poveiki-padare-darbo-salygos-13089336/>
51. „Zinger Model of Employee Engagement“, Management Study Guide, žiūrėta 2020 m. kovo 30 d. <https://www.managementstudyguide.com/zinger-model-employee-engagement.htm>
52. Jonas Deveikis, „Tyrimas: šiemet gyventojų pajamos augo beprotišku tempu, tai turėjo pajusti 86 proc. gyventojų“, LRT, žiūrėta 2020 m. balandžio 15 d. <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1096857/tyrimas-siemet-gyventoju-pajamos-augo-beprotisku-tempu-tai-turejo-pajusti-86-proc-gyventoju>

ANOTACIJA

Džiaugys M. (2020). *Darbuotojų įsitraukimas mažmeninės prekybos įmonės X pokyčių kontekste: atvejo analizė* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota įmonės darbuotojų įsitraukimo skatinimo priemonės bei įvertintas darbuotojų įsitraukimas įgyvendinus pokytį remiantis 6 dimensijų pozityvaus įsitraukimo modeliu. Pirmame skyriuje nagrinėjama darbuotojų įsitraukimo ir pokyčių valdymo teorija, pateikiamos įsitraukimo skatinimo ir vertinimo priemonės, aptariama pokyčio valdymo atvejo analizė. Antrame darbo skyriuje išnagrinėta organizacijos darbuotojų įsitraukimo tyrimas, aptariami įmonės veiksmai darbuotojų įsitraukimui skatinti ir didinti. Taip pat įvertintas darbuotojų įsitraukimas įgyvendinus pokyčius bei susisteminti ir aptarti tyrimo rezultatai bei pateikiamos rekomendacijos darbuotojų įsitraukimo didinimui. Trečiame skyriuje pateikiamos išvados.

Pagrindiniai žodžiai: darbuotojų įsitraukimas, įsitraukimo skatinimas, įsitraukimo valdymas, pokyčių valdymas.

ANNOTATION

Džiaugys M. (2020). *Employees engagement in the context of changes in retail company X: case study* (master thesis). Vilnius: Mykolo Romerio University

The master's thesis analyzes the company's employee engagement promotion and evaluates employee engagement after the implementation of change based on a 6-dimensional positive engagement model. The first chapter examines the theory of employee engagement and change management, presents tools for promoting and evaluating involvement, and provided the analysis of the change management case. The second chapter examined the research of the organization's employee involvement, provided the company's actions to promote and increase employee engagement. Employee engagement after the implementation of the changes was also evaluated, and the results of the research were systematized and discussed, as well as recommendations for increasing employee involvement were provided. The third section presents the findings.

Key words: Employees engagement, engagement promotion, engagement management, change management

SANTRAUKA

Džiaugys M. (2020). *Darbuotojų įsitraukimas mažmeninės prekybos įmonės X pokyčių kontekste: atvejo analizė* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

Darbuotojų įsitraukimo ir pokyčių valdymo magistro baigiamojo darbo tema aktuali šiuolaikinėms įmonėms, vadovams ar darbuotojams. Daugelis mokslininkų tyrinėjančių darbuotojų įsitraukimo teoriją pastebi, kad tai yra viena iš pagrindinių įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo veiksnių. Darbuotojų įsitraukimo tema moksliniame kontekste yra plačiai ištyrinėta, tačiau norint suprasti, kaip su tuo dirba didelės organizacijos, buvo iškelta pagrindinė tyrimo problema – ar tiriamoje organizacijoje yra skatinamas darbuotojų įsitraukimas pokyčių kontekste? Tyrimo objektas - mažmeninės prekybos įmonės X darbuotojų įsitraukimas pokyčių kontekste. Šio tyrimo tikslas išsiaiškinti, kaip matuojamas darbuotojų įsitraukimas įmonėje X bei kokią įtaką daro pokyčiai darbuotojų įsitraukimui organizacijoje. Taip pat buvo iškelti ir tyrimo uždaviniai: apžvelgti kaip įmonė organizuoja darbuotojų įsitraukimo tyrimą, išnagrinėti kaip vadovai dirba su tyrimo rezultatais, bei nustatyti darbuotojų įsitraukimą šiuo metu, įgyvendinus pokytį. Tyrimo metodika: mokslinės literatūros analizė, atvejo analizė, ekspertinis vertinimas.

Empirinio tyrimo metu buvo iškelta hipotezė: Įmonė X vertina darbuotojų įsitraukimo lygi ir nuolat skatina darbuotojų įsitraukimą. Atlikus tyrimą ši hipotezė buvo patvirtinta. Atliktas tyrimas parodė, kad organizacija nuosekliai tiria savo darbuotojų įsitraukimą, vertina rezultatus, kuria veiksmus, tų rezultatų gerinimui. Į veiksmų planų kūrimą yra įtraukiami visi organizacijos nariai, prižiūrint departamentų vadovams bei personalo verslo partneriams. Kuriant veiksmus departamentai išsikelia prioritėtines sritis, su kuriomis planuoja dirbti artimiausiu metu, paskiria atsakingus už veiksmų įgyvendinimą komandos narius bei stebi progresą. Taip pat organizacija aktyviai skatina darbuotojus inicijuoti veiksmus darbuotojų įsitraukimo didinimui ir socialinės aplinkos gerinimui. Kiekybinis tyrimas parodė, kad įgyvendinus pokytį organizacijos nariai yra stipriai įsitraukę, o organizacijos priimta pokyčio strategija, buvo aiški darbuotojams ir jie buvo supažindinami su visu procesu. Magistro baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei siūlymai kaip gerinti darbuotojų įsitraukimo skatinimą organizacijoje.

SUMMARY

Džiaugys M. (2020). *Employees engagement in the context of changes in retail company X: case study* (master thesis). Vilnius: Mykolo Romerio University

The topic of the Master's Thesis in Employee engagement and Change Management is relevant to modern companies, managers or employees. Many researchers researching employee engagement theory note that this is one of the key factors in a company's human resource management. The topic of employee engagement in the scientific context has been extensively researched, but in order to understand how large organizations work with it, the main research question has been raised - is employee engagement in the research organization encouraged in the context of change? The object of the research is the engagement of the employees of the retail company X in the context of changes. The aim of this study is to find out how employee engagement in the organization is measured and how changes in employee engagement in the organization affect it. The research objectives were also set: to review how the company organizes the employee engagement survey, to examine how managers work with the survey results, and to determine employee engagement at this time after the change. Research methodology: analysis of scientific literature, case analysis, expert evaluation.

During the empirical research, a hypothesis was raised: Company X assesses the level of employee engagement and constantly promotes employee engagement. The study confirmed this hypothesis. The research showed that the organization consistently researches the engagement of its employees, evaluates the results, develops actions to improve those results. All members of the organization are involved in the development of action plans, under the supervision of department heads and HR business partners. When developing actions, departments identify priority areas with which they plan to work soon, appoint team members responsible for implementing actions, and monitor progress. The organization also actively encourages employees to initiate actions to increase employee engagement and improve the social environment. Quantitative research showed that after the implementation of the change, the members of the organization are strongly involved, and the change strategy adopted by the organization was clear to the employees and they were introduced to the whole process. At the end of the master's thesis, conclusions and suggestions on how to improve the promotion of employee engagement in the organization are presented.

PRIEDAI**1 PRIEDAS. Kokybinio tyrimo interviu klausimai**

	Klausimas
1	Kaip dažnai atliekate darbuotojų įsitraukimo tyrimą? Kodėl tai vykdate būtent tokiu dažniu?
2	Kaip organizuojate tyrimą? Kokį metodą taikote?
3	Kam skirtas šis tyrimas ir kokie darbuotojai yra kviečiami dalyvauti?
4	Kaip analizuojate tyrimo rezultatus?
5	Kas yra įtraukiamas į tyrimo rezultatų analizę?
6	Kokių veiksmų imasi organizacija, siekiant paskatinti darbuotojų įsitraukimą?
7	Kaip departamentų vadovai prisideda prie įsitraukimo skatinimo organizacijoje?
8	Ar darbuotojai turi galimybę patys inicijuoti įsitraukimo skatinimo veiklas?
9	Kokie rodikliai rodo, kad darbuotojai yra labai įsitraukę?

2 PRIEDAS. Kiekybinio tyrimo klausimynas

Gerbiami respondentai,

Esu Mantas Džiaugys, Mykolo Romerio universiteto lyderystės ir pokyčių valdymo magistrantūros studijų studentas. Šiuo metu ruošu tiriamąjį darbą apie darbuotojų įsitraukimą ir prasmingo darbo sąsajas įmonės pokyčių kontekste. Šio tyrimo esmė, suprasti, ar darbuotojas jaučia prasmę savo kasdieniniame darbe ir kaip tai įtakoja įsitraukimą. Gauti atsakymai, padės atlikti tyrimą, kiek darbo prasmingumas turi įtakos darbuotojų įsitraukimui kompanijos kontekste.

Apklausa yra visiškai anonimiška ir duomenys, apie ją bus naudojami tik rengiant magistro darbo tyrimą.

Dėkoju!

1. Jūsų amžius:

- iki 18 m.
- 18 – 23 m.
- 23 – 29 m.
- 30 – 39 m.
- 40 – 49m.
- 50 – 59 m.
- 60 m. ir daugiau

2. Jūsų lytis

- Moteris
- Vyras

3. Jūsų užimamos pareigos:

- Vadovas turintis daugiau nei 10 pavaldinių;
- Vadovas turintis mažiau nei 10 pavaldinių;
- Netiesioginis (matricos) vadovas / projekto vadovas
- Darbuotojas

4. Darbo stažas dabartinėje įmonėje:

- iki 6 mėnesių;
- 6 mėn. – 1 m.

- 1 m. – 2 m.
- 3m. – 5 m.
- 5 m. – 10 m.
- 10 m ir daugiau;

5. Prašome įvertinti teiginius apie organizaciją, kurioje dirbate:

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Organizacija sukuria malonią darbo aplinką					
Dirbu įdomioje ir jaudinančioje aplinkoje					
Organizacija siūlo aukštos kokybės produktus ir paslaugas					
Organizacija siūlo inovatyvius produktus ir paslaugas					
Dirbu organizacijoje, kurioje yra geri santykiai su vadovais					
Dirbu organizacijoje, kurioje yra geri santykiai su kolegomis					
Dirbu organizacijoje, kurioje yra palaikantis ir skatinantis kolektyvas					
Organizacija vertina ir skatina kūrybiškumą					
Dirbu organizacijoje, kuri man suteikia ateities karjeros perspektyvas					
Atlygis už darbą man yra tinkamas					
Darbas organizacijoje padeda įgyti karjerai padedančios patirties					
Organizacijoje galiu pritaikyti žinias, įgytas kitose organizacijose					
Dirbu organizacijoje, kurioje kitus galiu išmokyti to, ką moku pats					
Organizacija užtikrina darbo saugumą ir stabilumą					
Organizacija yra socialiai atsakinga					
Organizacija yra orientuota į klientą					
Dirbu inovatyvioje organizacijoje, kuri pasižymi į ateitį orientuotu požiūriu					
Didžiuojuosi, kad dirbu būtent šioje organizacijoje					
Dirbti šioje organizacijoje rekomenduočiau ir kitiems					

6. Ar Jūsų įmonė organizuoja papildomas veiklas (renginius, mokymus, komandos formavimo užimtumus)?

- Taip
- Ne
- Nežinau

7. Jei Jūsų organizacija organizuoja tokius renginius, ar dalyvaujate juose?

- Taip
- Ne
- Stengiuosi dalyvauti, priklausomai užimtumo

8. Įvertinkite skalėje nuo 1 iki 10, kaip šiuo metu jaučiatės įsitraukę į įmonės gyvenimą (1 – visai nesu įsitraukęs, 10 – esu pilnai įsitraukęs)

Visiškai neįsitraukęs									Visiškai įsitraukęs
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Trumpai pakomentuokite kodėl pasirinkote tokį balą prieš tai buvusiame klausime

10. Prašome įvertinti teiginius apie savijautą darbe:

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Savo darbe jaučiuosi stiprus ir energingas					
Atsikėlus ryte noriu eiti į darbą					
Galiu nenutrūkstamai dirbti ilgą laiką					
Savo darbe jaučiuosi emociškai atsparus					
Savo darbe visuomet esu atkaklus, net kai nesiseka					
Jaučiu kad darbas, kurį atlieku, yra prasmingas ir tikslingas					
Savo darbe esu kupinas entuziazmo					
Mano darbas mane įkvepia					
Didžiuojuosi darbu, kurį darau					
Mano darbas yra kupinas iššūkių					
Laikas greitai bėga kuomet dirbu					
Kai dirbu, pamirštu viską, kas aplink mane					
Džiaugiuosi, kai tenka intensyviai dirbti					
Aš įsitraukiu į savo darbą					
Dirbdamas aš užsimirštu					
Man sunku atsiriboti nuo savo darbo					

11. Pagalvokite apie save ir savo darbą organizacijoje ir įvertinkite, kaip sutinkate ar nesutinkate su žemiau pateiktais teiginiais?

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš esu patenkintas savo darbu					
Man patinka čia dirbti					

12. Pažymėkite skalėje, nuo 1 iki 5 Kas Jūsų darbui suteikia daugiausiai prasmės? (kur 1 teikia prasmę mažiausiai, o 5 daugiausiai).

Teiginys	1	2	3	4	5
Užduotys, kuriose galiu save realizuoti;					
Užduotys, kurios sprendimai, turi įtaką visam Jūsų skyriui (visai įmonei);					
Užduotys, kurios yra tiksliai suplanuotos;					
Užduotys, kurios turi aiškiai išskeltus ir pamatuojamus tikslus;					
Užduotys, kurio numatomi tikslai nėra aiškūs ir viskas priklauso nuo Jūsų įsitraukimo					
Trumpalaikės užduotys ir nuolat besikeičiantis užduočių spektras;					
Tęstinės užduotys, kurios trunka ilgai ir reikalauja įtraukti papildomus asmenis;					
Galimybė pasirinkti dirbti komandoje, ar individualiai					

13. Kaip dažnai svarstote keisti dabartinę įmonę/ darbo poziciją?

Retai									Dažnai
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. Kaip dažnai informuojate vadovą, apie tai, kad (ne) dirbate prasmingą, Jūsų akimis, darbą? (1 – niekada neteikia išvalgų apie savo darbo patobulinimus, 10 – visuomet informuoju vadovą apie atliekamas užduotis)

Retai									Dažnai
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. Ar Jūsų nuomone, Jūsų vadovas, pastebi, kuomet atliekate nemotyvuojančias užduotis, kurios neteikia prasmės kasdieniniame darbe?

- Taip

- Ne

- Mano visos atliekamos užduotys yra motyvuojančios ir prasmingos

16. Pagalvokite apie savo vadovą ir įvertinkite, kaip sutinkate ar nesutinkate su žemiau pateiktais teiginiais

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
gerai supranta žmonių problemas					
parodo, jog pasitiki savo pavaldiniais					
yra draugiškas ir lengvai prieinamas					
pavaldiniams duoda tinkamus patarimus, jais galima pasikliauti					
parodo supratingumą savo pavaldinių atžvilgiu					

17. Skalėje nuo 1 iki 5 (kur 1 yra labai retai, o 5 labai dažnai) įvertinkite kokių priemonių imasi Jūsų vadovas, siekdamas pakelti motyvaciją?

Teiginys	1	2	3	4	5
Motyvuoja finansiškai (pakelia darbo užmokestį);					
Motyvuoja suteikiant naujas darbo priemones (tarnybinis automobilis, naujas mobilus telefonas, naujas kompiuteris);					
Motyvuoja kitomis materialinėmis dovanomis;					
Inicijuoja pokalbį, kuriame aptariate savijautos darbe klausimus ir nusistatote tobulėjimo planą;					
Skiria papildomas užduotis, susijusias su Jūsų asmeniniu tobulėjimu;					
Organizuoja mokymus;					
Aptaria galimybę tobulėti kitame skyriuje, su kitomis atsakomybėmis;					

18. Kaip dažnai gaunate iš vadovo užduotis kurios nėra tiesiogiai susiję su Jūsų kasdieniniu darbu:

Retai									Dažnai
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

19. Skalėje nuo 1 iki 5 (kur 1 yra labai retai, o 5 labai dažnai) įvertinkite kokio pobūdžio papildomas užduotis, nesusijusias su Jūsų tiesioginiu darbu dažniausiai gaunate iš vadovo?

Teiginys	1	2	3	4	5
Užduotis susijusias su asmeniniu tobulėjimu;					
Užduotis susijusias su būsima karjera;					
Užduotis, kurias perkelia nuo kitų kolegų Jums, dėl galimybės susitvarkyti su didesniu krūviu;					
Užduotis, kurios yra perskirstomos, sumažėjus darbuotojams;					
Užduotis, kurios Jūsų visai netenkina, tačiau jas atliekate, nes taip liepė vadovas					

20. Ar Jūsų organizacija per pastaruosius du metus vykdė kokius nors didesnius pokyčius (darbo vietos pakeitimas, vadovų komandos pakeitimas, veiklos išplėtimas ar susiaurinimas, ir pan.)

- Taip

- Ne

21. Jei vyko pokyčiai, kaip tie pokyčiai įtakojo Jus asmeniškai?

- neįtakojo visiškai

- Įtakojo, tačiau neženkliai

- Įtakojo labai ženkliai neigiamai

- Įtakojo labai ženkliai teigiamai

22. Skalėje nuo 1 iki 5 (kur 1 yra labai retai, o 5 labai dažnai) įvertinkite kaip jūsų organizacija planavo ir įgyvendino pokyčius:

Teiginys	1	2	3	4	5
Apie būsimą pokytį organizacija informavo darbuotojus iš anksto					
Darbuotojams buvo pateiktas tikslus pokyčių planas					
Skyriaus / departamento vadovas pokyčių planą aptarė su savo darbuotojais					
Darbuotojai buvo supažindinti asmeniškai su personaliais pokyčiais					
Darbuotojams buvo siūlomos alternatyvos jei būsimas pokytis darbuotojo netenkino					
Įmonė pokytį įgyvendino įtraukdama darbuotojus į planavimo procesą					
Įmonė įgyvendino pokytį sėkmingai					
Įmonė pasidalino sėkmės / nesėkmės istorija su darbuotojais apie įgyvendintą pokytį					
Vadovas nuolat palaikė savo komandą pokyčių laikotarpiu					

3 PRIEDAS. Kiekybinio tyrimo klausimo apie darbuotojų įsitraukimą respondentų atsakymai

Balas	Komentaras
2	Į įmonės veiklas nėra įtraukiami visi norintys, o tik "išrinktieji"
6	Lyginu save su kitais kolegomis, todėl manau, kad mano dabartinis įsitraukimas yra būtent tiek, kiek įvertinau.
7	Manau kad galėčiau daugiau įsitraukti
7	nepilnai, nes pablogėję santykiai su vadovu, labai daug intrigų kolektyve, mane palaiko tik mintis apie mėgstamą darbą
7	Sudėtingi santykiai su vadovu.
7	Per didelis įsitraukimas drastiškai kelia darbo krūvį. Kai kada geriau palaikyti distanciją.
7	Isitaukes i darbus, bet ne i asmeniniu santykiu kūrimą su kolegomis
7	darbas nuotoliniu būdu natūraliai atitolina nuo vykstančių procesų
7	Esu naujas darbuotojas įmonėje, todėl įsitraukti dar sunku, dar yra daug dalykų, kuriems perprasti reikia laiko.
7	Pasirinkau šį balą, kadangi dirbu įmonėje labai trumpai.
7	Įsitraukimas yra didesnis nei minimalus, nes iš dalies nuo manęs ir mano sprendimų priklauso kaip kokybiškai bus aptarnautas klientas ir išnaudotas įmonės turtas
7	Esu įsitraukęs tiek kiek man yra įdomu/patogu.
7	Pradėjau dirbti prieš kelis mėnesius, todėl šiuo metu daugiau dėmesio skiriu mokymuisi, o ne įsitraukimui į papildomas veiklas.
7	Esu vaiko priežiūros atostogose.
8	Daugiau atsidavusi šeimai, nei darbui.
8	Stengiuosi maksimaliai visur dalyvauti, tačiau tam, kad visiškai įsitraukčiau, turėčiau aktyviau dalyvauti papildomuose projektuose
8	Organizuojama ir nemažai grynai pramoginio pobūdžio veiklos, ne visur spėju sudalyvauti
8	kartais veiklų atrodo per daug
8	Nes dar nespėjau įsitraukti į visą įmonės veiklą
8	Dirbu ir po darbo valandų tad daug laiko atiduodu įmonės darbams atlikti
8	Nes prisijungiu tik prie man patinkančių dalykų.
8	ne
8	Organizuojama daug įvairiausių veiklų skirtingomis temomis; suteikia galimybes dalyvauti skirtingu dominančių sričių projektuose ir pan.
8	Dėl užimtumo nesu įsitraukus tiek, kiek norėtusi
8	Kiti kolegos dažniau sudalyvauja įmonės renginiuose, todėl savo įsitraukimą vertinu mažesniu balu.
8	nemaža dalis informacijos apie įmone yra Online kanale. Net ir nedalyvaujant "čia ir dabar" informacija yra prieinama vėliau.
9	Esu labai daug įsitraukus.
9	Nes darbas užima didelę dalį mano gyvenimo
9	Jaučiuosi pilnai įsitraukusi i tai kas vyksta organizacijoje ir pati galiu pasirinkti atsitraukti ir "paimti" tiek kiek reikia einamam momentui
9	Galiu inicijuoti ir įgyvendinti
9	Kartais dėl darbų kiekio nepavyksta sudalyvauti visur, kur norėčiau ar būtų įdomu.
9	Manau, kad esu įsitraukusi, bet ne 100%, kai kuriose veiklose tiesiog nedalyvauju.
9	to reikalauja užimamos pareigos

9	Sergu įmone ir jos rezultatais
9	Pilnai įsitraukęs
9	Dalyvauju renginiuose, tiek skirtuose tobulėjimui, tiek komandos formavimui, domiuosi įmonės naujienomis.
9	Kartais trūksta laiko
9	Nes turiu dar daug ko išmokti ir asmeniškai tobulėti.
9	Nes jaučiu, kad atlieku reikalingą darbą
10	Dirbu šioje įmonėje
10	Gera atmosfera
10	Tai mano įmone
10	Tai užima visas mano mintis ir laiką(25val.per parą)
10	esu įsitraukus tiek kiek man veiklos yra įdomios
10	Šių dienų kontekste esame visi susitelkę į klientą.
10	Nes darbas vyksta pilnu tempu ir nei pati, nei įmonė neleidžia atsipalaiduoti, kas yra gerai. Taip tobulėji kasdien ir atrandi vis naujų dalykų.
10	Jaučiuosi labai įsitraukusi, nes dabartinėje situacijoje be mūsų visų bent jau ir menkiausio indelio neturėtume gerų rezultatų
10	Esame supažindinti su įmonės tikslais, stiegiamės ir siekiame tikslus pasiekti kartu su komanda.
10	Suprantu savo indelį bendruose komandos tiksluose ir kaip galiu jį įtakoti.
10	Atlieku ne tik savo tiesiogines pareigas, bet turiu ir papildomos "užklausinės" veiklos organizacijos viduje.
10	Esu visiškai įsitraukusi nes man rūpi kaip organizacijai sekasi
10	Nes mano užimamos pareigos apima daug procesų
10	Dabartinėje situacijoje tenka dirbti net daugiau nei 100 %, bet suprantu to svarbą.
10	Stengiuosi pasisemti kuo daugiau patirties, kuria noriai dalinasi kolegos.
10	Nes tai yra gyvenimo būdas su taisyklėmis kuriu aš laikausi ir užtikrinu kad laikytųsi kiti net ne darbo metu.

4 PRIEDAS. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą

2020 m. gegužės mėn. 1 d.

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Viešojo valdymo fakulteto, Lyderystės ir pokyčių valdymo studentas Mantas Džiaugys patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „Darbuotojų įsitraukimas mažmeninės įmonės X pokyčių kontekste: atvejo analizė“ :

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už šiurkštų akademinės etikos pažeidimą.

Mantas Džiaugys



El. paštas: manciusz@gmail.com