



Filosofijos  
fakultetas

# Įsitraukimas į darbą: klausimai ir atsakymai

---

Praktinės rekomendacijos

Dr. R. Rekašiūtė Balsienė

Dr. doc. J. Lazauskaitė-Zabielskė

Dr. I. Urbanavičiūtė

### *Kodėl kalbame apie įsitraukimą į darbą?*

Šiuo metu tai vienas madingiausių konstruktyvų, taikomų organizacijų vystymo projektuose, keliamų kaip organizacijų tikslas. Visgi tai, ką mes vadiname įsitraukimu, ne visada sutampa su tuo, ką kitas žmogus turi omenyje kalbėdamas apie šį reiškinį. Konsultuojant organizacijas ir darant tyrimus girdėjome labai skirtingas traktuotes – nuo pozityvaus, ypatingo išaukštinimo, nes įsitraukimas turėtų „išgelbėti“ organizacijos veiklą, iki negatyvaus – nes tai darbuotojų išnaudojimas. Visgi, prieš „lendant“ ir ką nors planuojant kaip poveikio priemones „minkštosiose“ organizacijos veiklos srityse, reikia jas vienodai suprasti ...

### *Kas yra „įsitraukimas į darbą“?*

Sąvokų apibrėžimas nėra tik mokslininkų pamėgtas darbo būdas. Sutarus, apie ką kalbamės, susikalbėti tampa daug lengviau.

Lietuvių kalboje mes susiduriame su vadybos terminų trūkumu, nes tiek „engagement“, tiek „involvement“ yra verčiami kaip „įsitraukimas“.

Prieš veikiant, tiriant, matuojant ar planuojant intervencijas, reikia susitarti, ką mes vadiname vienu ar kitu terminu. Pirmasis įsitraukimą apibrėžė Kahn (1990), aiškindamas jį „kaip darbuotojų prisitaikymą prie savo darbinių vaidmenų: įsitraukę žmonės pritaiko ir išreiškia save fiziškai, intelektualiai ir emociškai savo darbinuose vaidmenyse“.

Remiantis žinomais tyrėjais, įsitraukimas į darbą yra apibūdinamas kaip „su darbu susijusi pozityvi pilnatvės būseną, kuri charakterizuojama *energija* (angl. vigor), *atsidavimu* (angl. dedication) ir *pasinerimu* (angl. absorption)“ (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002, p.74). Tai nėra laikina ar trumpa konkrečiam asmeniui būdinga būseną – įsitraukimas yra nuolatinė ir visaapimanti emocinė-kognityvinė būseną, kuri nėra susijusi su koku nors konkrečiu objektu, įvykiu, individu ar elgesiu. *Energijos* komponentas apibūdinamas

kaip aukšto lygio energetinis ir psichinis atsparumas dirbant, noras investuoti savo pastangas ir atkaklumas susidūrus su kliūtimis. Darbas vertinamas kaip stimuliuojantis ir energizuojantis, jam norisi skirti laiką ir pastangas. *Atsidavimas* charakterizuojamas kaip reikšmingumo, entuziazmo, įkvėpimo, išdidumo ir iššūkių jausmas darbe. Toks darbas vertinamas kaip prasmingas. Ir paskutinis, trečiasis komponentas, *pasinėrimas* susijęs su didele koncentracija ir giliu susidomėjimu savo darbu, įnikimu į jį, kai viskas aplinkui pasimiršta ir laikas prabėga nepastebimai. Taigi, įsitraukę darbuotojai yra energingi, dirba daug ir efektyviai, jaučiasi laimingai „apžavėti“ savo darbu, vertina jį kaip keliantį įvairaus pobūdžio emocinius ir kognityvinius iššūkius.

### *Ar visada, kai tiriamas įsitraukimas, tiriamas tas pats reiškinys?*

Ne. Esama esminių įsitraukimo darbe supratimo (ir aiškinimo) bei su tuo susijusių tyrimų skirtumų.

Praktiškai visos konsultavimo kompanijos užsiima įsitraukimo vertinimo tyrimais ir jo didinimo priemonių planavimu ir diegimu konsultavimu. Kaip jos traktuoja įsitraukimą?

Hay group teigia matuojantys įsitraukimą, tačiau nepateikia aiškaus įsitraukimo apibrėžimo (<http://www.haygroup.com/en/our-consulting/employee-surveys/>). Pagrindinė mintis yra ta, kad įsitraukę darbuotojai pasiekia geresnių rezultatų, o įsitraukimas pasiekiamas frustruojančių veiksnių pašalinimu.

AON Hewitt pateikia savo įsitraukimo modelį, kuris teigia, kad įsitraukimas pasireiškia nuolatos demonstruojamu trijų tipų elgesiu: darbuotojai teigiamai atsiliepia apie savo organizaciją (*Say* – nuolat pozityviai kalba apie savo organizaciją bendradarbiams, potencialiems darbuotojams ir klientams), nori būti jos nariais (*Stay* – turi intensyvų norą būti konkrečios organizacijos nariu, nepaisant galimybių dirbti kitur), deda dideles pastangas (*Strive*

– darbuotojai deda papildomas pastangas ir įsitraukia į darbą, kuris prisideda prie verslo sėkmės (<http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent/aon-hewitt-model-of-employee-engagement.jsp>).

Mercer teigia, kad „įsitraukimas reikalauja iš darbuotojų atsidavimo, suderinamumo su vertybėmis ir tikslais bei visų aktyvaus dalyvavimo įmonės misijoje“. Įsitraukimas traktuojamas kaip atsidavimas (angl. commitment) arba motyvacija – psichologine būseną, kai darbuotojai yra labai suinteresuoti organizacijos sėkme.

Nors pateikti apibrėžimai skiriasi, pažvelgus giliau, visur įsitraukimas apibrėžiamas kaip *organizacinis*, dažniausiai emocinis (emocinis prisirišimas prie organizacijos) ir *tęstinumo* (noras pasilikti organizacijoje) *įsipareigojimas (commitment)* bei pareigas viršijantis elgesys (extra-role) (savanoriškas darbas, skatinantis efektyvų organizacijos funkcionavimą). Tiek akademikai, tiek praktikai sutaria dėl to, kad įsitraukimo darbe elgesiui būdinga energija ir dalyvavimas veikloje.

### *Kaip įsitraukimas susijęs su perdegimu?*

Egzistuoja du mokslininkų požiūriai į įsitraukimą. Pirmasis, kurio pagrindinė autorė yra C. Maslach teigia, kad įsitraukimas yra perdegimo priešprieša. Perdegimas ir įsitraukimas yra to paties reiškinio priešingos dimensijos, taigi darbuotojas gali būti arba įsitraukęs, arba perdegęs darbe (išsekęs). Antrąjį požiūrį atstovauja A. Bakker ir W. Schaufeli teigdami, kad įsitraukimas yra savarankiškas reiškinys. Tiesa, jis turi neigiamą sąsają su perdegimu. Remiantis šiuo požiūriu, darbuotojas gali būti ir įsitraukęs ir išsekęs vienu metu, tačiau ne vienodu lygmeniu. Kartais tyrimai parodo išskirtinę situaciją organizacijoje, kai ir įsitraukimas ir išsekimas yra gana aukštai išreikšti. Tai reiškia, kad darbuotojas įvykus net menkam sunkumui darbe daug greičiau pasijus išsekęs, ciniškas darbo atžvilgiu ir, aišku, nelaimingas.

### *Ar įsitraukimas ir darboholizmas yra tas pats?*

Paprastai įsitraukimą vertiname kaip pozityvų reiškinį, o darboholizmą kaip negatyvų. Iki šiol diskutuojama, kas tai yra darboholizmas: ar darboholikas yra tas, kuris skiria per daug laiko darbui, ir per mažai viskam kitkam; ar tai yra „-holizmas“, kurį, kaip ir kitas priklausomybes, reikia gydyti? O gal tai kaip tik neša naudą organizacijai, ir ji būtent tokių darbuotojų ir nori („nepatinka išeinantys lygiai 17 val.“)?

Darboholizmas paprastai apibrėžiamas kaip kompulsyvus (įkyrus, neįveikiamas noras ką nors veikti) ir nekontroliuojamas poreikis nepertraukiamai dirbti. Toks darbuotojas dirba sunkiau nei paprastai reikia organizacijai ar ekonomikai; viršija pareiginius lūkesčius ir pamiršta savo gyvenimą už darbo bei dirba ne dėl išorinių veiksnių (finansinių, karjeros, organizacijos kultūros, prastos santuokos).

Įsitraukę darbuotojai taip pat dirba daug, deda dideles pastangas, yra atsidavę ar pasišventę darbui bei sunkiai nuo jo atsitraukia. Šia prasme jie panašūs į darboholikus. Tiek įsitraukusiems į darbą tiek darboholikams būdingi viršvalandžiai. Tačiau esama vieno svarbaus skirtumo – darboholikai turi kompulsyvų poreikį dirbti, o įsitraukę darbuotojai dirba dėl to, kad darbas jiems malonus, bet ne dėl to, kad negali atsispirti vidiniam būtinumui dirbti.

Viena iš įsitraukimo dimensijų – pasinėrimas – yra panašiausia į darboholizmą, tačiau negalėjimas atsitraukti nuo darbo abiem atvejais kyla dėl skirtingų priežasčių: vieni negali atsitraukti dėl patiriamo malonumo, kiti – dėl kompulsyvumo. Darboholikai sukuria sau daugiau darbo: apsunkina, nustato sau terminus, atsisako deleguoti darbus, dėl ko dažnai nelabai sutaria su kolegomis.

Be to, darboholikai pasižymi prastesne psichikos sveikata nei įsitraukę, jų mažesnis pasitenkinimas gyvenimu, alga ir santykiais darbe, jiems prasčiau sekasi asmeninis gyvenimas, nes negali atsitraukti nuo darbo, o nedirbdami vis tiek nuolatosis apie jį galvoja ir kalba.

### *Kodėl įsitraukimas svarbus organizacijai?*

Darbuotojo psichologinis santykis su darbu ypač svarbus šiuolaikinėse organizacijose. Organizacijos nebekonkuruoja technologijomis, jos konkuruoja jų panaudojimu. Technologijų panaudojimo efektyvumas priklauso nuo darbuotojų, kurie yra proaktyvūs, įsipareigoję aukštesniems veiklos standartams, energingi ir atsidavę darbui. Įsitraukę darbuotojai būtent tokie ir yra: jie mato darbe ne sunkumus, o iššūkius, kuriuos reikia įveikti, sukuria daugiau idėjų ir užkrečia kitus savo entuziazmu. Tyrimai rodo, kad įsitraukimas yra susijęs su klientų aptarnavimo klimatu, kuris ypatingai svarbus paslaugų organizacijoms, bei su bendru organizacijos pelningumu.

Įsitraukę darbuotojai patiria daugiau teigiamų emocijų, o jos (tokios kaip, įkvėpimas, energija, entuziazmas) praplečia minčių ir veiksmų repertuarą. Teigiamos emocijos skatina daugiau mokytis ir būti proaktyviems. Įsitraukę darbuotojai aktyviau mokosi, tačiau tik tuomet, jei jiems sudaromos sąlygos, tai yra, tai organizuojama pačioje organizacijoje.

### *Ar įsitraukimas naudingas pačiam darbuotojui?*

Taip, pačiam darbuotojui įsitraukimas irgi duoda daug vertės. Jis patiria daugiau teigiamų emocijų, o tai pagerina jo ryšius su kitais žmonėmis. Be to, įsitraukę darbuotojai yra geresnės sveikatos, tiek fizinės, tiek psichinės, nes geba atsitraukti nuo darbo, atsipalaiduoti, įsitraukti į laisvalaikio veiklas (užsiimti hobiu, socialinėmis veiklomis). Bendrai jie geriau derina darbą ir laisvalaikį.

Be to, įsitraukę darbuotojai geba patys susikurti sau palankesnes darbo sąlygas – siekia grįžtamojo ryšio ir paramos geresnei darbo aplinkai sukurti, juos geriau vertina vadovai ir kolegos.

### *Nuo ko priklauso įsitraukimas į darbą?*

Nors, kaip jau minėta, įsitraukimas į darbą yra asmens psichologinis santykis su darbu, visgi jis priklauso nuo organizacijos sudaromų darbo sąlygų. Visose organizacijose yra bendrų, ar, kitaip sakant, universalių darbo sąlygų, kurios veikia įsitraukimą. Darbo sąlygų poveikio svoris priklauso nuo konkrečios organizacijos ir tų sąlygų balanso.

Remiantis A. Bakker Darbo reikalavimų ir išteklių modeliu (Job Demands–Resources Model) darbo aplinka kelia darbuotojui tam tikrus reikalavimus ir suteikia išteklius darbui atlikti. Darbo reikalavimai yra fiziniai, socialiniai ir organizaciniai darbo aspektai ar veiksniai, kurie reikalauja pastovių fizinių ir protinių pastangų bei yra susiję su psichologine ir fiziologine žala, pavyzdžiui, darbo krūvis, sunki emocinė aplinka darbe arba didelio susikoncentravimo reikalaujantys darbai. Darbo ištekliai yra pozityvūs darbo aplinkos aspektai, kurie padeda pasiekti darbo tikslus, skatina darbuotojų tobulėjimą bei padeda įveikti sunkumus (t.y. mažina reikalavimus), pavyzdžiui, galimybė pačiam reguliuoti savo darbo tempą ir užduočių atlikimo eigą, suteikiamos galimybės mokytis, vadovo ir kolegų grįžtamasis ryšys. Darbo reikalavimų ir išteklių balansas veikia darbuotojo įsitraukimą, ir tas poveikis nėra trumpalaikis.

### *Ar visose organizacijose darbo reikalavimai, veikiantys įsitraukimą, vienodi?*

Yra tam tikrų reikalavimų, kurie universalūs visoms organizacijoms, kiti veikia tik konkrečiose organizacijose. Pateiksime universaliuosius, būdingus daugeliui:

- Universalus darbo aplinkos reikalavimas – *darbo krūvis*. Tai subjektyvus darbo kiekio ir tempo vertinimas. Tyrimai Lietuvos organizacijose rodo, kad jeigu darbo krūvis vertinamas kaip mažas, jis paprastai mažina įsitraukimą, jeigu vertinamas kaip didesnis – jis stimuliuoja, tai yra didina įsitraukimą; jeigu kaip labai didelis – vėl mažina. Taigi, organizacijos turi labai prižiūrėti ir reguliuoti darbo krūvj. Tai paprastai daroma

nuolat prižiūrint funkcijų pasidalinimą, procesų efektyvumą ir, aišku, stiprinant vadybinius įgūdžius – mokant vadovus vertinti ir tobulinti veiklos procesus, mokyti ir konsultuoti savo darbuotojus.

- kitas darbo aplinkos veiksnys, universaliai veikiantis visose organizacijose – *neigiamas darbo aplinkos poveikis namų gyvenimui*. Šis veiksnys pasireiškia suirzimu namie dėl darbinių priežasčių, kai dėl darbo pareigų vykdymo nelieka laiko šeimos nariams, pomėgiams ir laisvalaikiui. Šis veiksnys visada neigiamai veikia įsitraukimą. Organizacijos turi atsargiai ir pagarbiai elgtis su darbuotojų asmeniniu laiku – darbo grafikų kaitaliojimu, atostogų atšaukimu, reikalavimu atsakyti į telefonų skambučius ar elektroninius laiškus ne darbo, savaitgalių ar atostogų metu. Įsiterpimas į asmeninį laiką turi būti labai pasverta išimtis, o ne taisyklė, jeigu organizacija siekia savo darbuotojų įsitraukimo.

- protinė įtampa (*kognityviniai darbo aplinkos reikalavimai*) – dar vienas darbo aplinkos reikalavimas universaliai veikiantis tose organizacijose, kuriose darbas yra susijęs su didele protine koncentracija. Jis gali veikti tiek pozityviai, tiek negatyviai. Tai subjektyviai vertinamas reikalavimas darbe koncentruotis, susikaupti ir dirbti labai tiksliai. Šis veiksnys veikia panašiai kaip darbo krūvis, labai didelė, kaip ir labai maža protinė įtampa mažina įsitraukimą. Optimalus susikaupimo lygmuo didina įsitraukimą.

- *klientų keliami emociniai reikalavimai* – klientų elgesio keliami emocinė įtampa svarbi klientus aptarnaujančiose organizacijose. Organizacijos negali paveikti ar pakeisti klientų, tačiau gali šį poveikį susilpninti padidindamos rūpestį tais darbuotojais, kurie nuolatos susiduria su nepatenkintais klientais. Tas rūpestis gali pasireikšti tiek materialiais dalykais – pvz., organizacijos teikiama kava, arbata, galbūt vaisiai, sportavimo galimybės, tiek nematerialiais – vadovo darbas su pavaldiniais, jų



konsultavimas ir mokymas, kolegų parama ir pan. Darbuotojų, nedirbančių tiesiogiai su klientais, įsitraukimui poveikį gali turėti *darbo aplinkos keliami emociniai reikalavimai*, tai yra darbe patiriama emocinė įtampa. Konfliktus, kylančius darbe tarp kolegų, turi padėti spręsti jų vadovas. Nesikišimas tik gilina konfliktus, arba juos „užslepia“, padarydamas tai „užslėptomis bombomis“.

- *trukdžiai darbe* tai subjektyviai suvokiamos biurokratinės ar kitokios darbo atlikimo kliūtys. Šis veiksnys neigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą, nes paprastai laikomi kaip beprasmis darbo padidėjimas dėl nesutvarkytų atsakomybių, įgaliojimų ar ypatingo sprendimų centralizavimo. Šiuolaikinės organizacijos laikosi daug standartų, siekdamos užtikrinti darbo atlikimo kokybę ar produktyvumą. Tačiau šie standartai padidina biurokratinės procedūras. Arba kitas kraštutinumas – nėra sutartų ir įformintų sprendimo priėmimo procedūrų, taigi darbuotojams tenka užtrukti, kol priimamas jiems reikalingas sprendimas.

- *vaidmens konfliktas* – tai skirtingi, o kartais net prieštaraujantys lūkesčiai iš svarbių asmenų (dažniausiai, vadovų), kurie kaip darbo reikalavimas veikia darbuotojų įsitraukimą. Šis veiksnys veikė vienoje iš mūsų tyrime dalyvavusių įmonių. Tai gali būti labai stiprus veiksnys organizacijose, kurių struktūros tipas yra matricinis. Administracinių ir funkcinių vadovų lūkesčių suderinimas yra vienas iš svarbiausių iššūkių, su kuriais susiduria taip veikiančios organizacijos, ir aišku, darbuotojai. Skirtingi vadovai turi suderinti savo veiksmus, susijusius su pavaldiniams keliamomis užduotimis, tokiu būdu pašalindami arba sumažindami patiriamą darbinio vaidmens konfliktą

- *Tikslų sudėtingumas* yra dar vienas darbo reikalavimas, kuris tiriamas kaip įsitraukimą veikiantis veiksnys. Tai darbuotojų nuomonė apie keliamus tikslus: ar organizacijos tikslai yra suvokiami kaip sunkūs, be jokio racionalaus pagrindimo,

ypatingai ambicingi ir nesuprantami. Aukštas šio veiksnio vertinimas tyrimuose neigiamai susijęs su darbuotojų įsitraukimu. Kalbant apie tikslus, jie organizacijoje visada turi būti formuluojami kaip ambicingi ir sunkiai pasiekiami, kitaip jie netektų savo motyvacinės prasmės. Tam, kad subjektyvus sudėtingumo vertinimas pasikeistų, organizacijų vadovai turi daug ir išsamiai aiškinti savo darbuotojams, kodėl tokie tikslai yra keliami ir kokie galimi būdai tiems tikslams pasiekti. Išsami komunikacija sumažina šio veiksnio stiprumą.

### *Kokie teigiami darbo aplinkos aspektai veikia įsitraukimą?*

Kiekviena organizacija suteikia savo darbuotojams tam tikrus išteklius darbui atlikti. Šiuo atveju, mes kalbame apie nematerialius išteklius, kitaip tariant, pozityvius darbo aplinkos aspektus. Tyrimai Lietuvoje rodo, kad įsitraukimui teigiamą poveikį daro tokie pozityvūs darbo aplinkos aspektai:

- *Autonomija darbe*, arba kiek darbuotojas jaučiasi laisvas planuodamas ir atlikdamas savo darbą tam tikrose nustatytose ribose. Kuo daugiau darbuotojas jaučia, kad konkretaus darbo atlikimo būdas, laikas (sutartuose terminuose) priklauso nuo jo, jis pats tai kontroliuoja, tuo labiau yra įsitraukęs. Darbuotojų autonomija susijusi su vadovo gebėjimais atsitraukti ir suteikti įgaliojimus savo darbuotojams, pasitikėti jais, kartu sutarus dėl pasiekiamų rezultatų. Organizacija šį pozityvų darbo aplinkos veiksnį gali didinti keldama vadovų kompetenciją, didindama jų vadybinius gebėjimus.
- Sudarytos ir *suvokiamos galimybės tobulėti* turi teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui. Tai vertinama galimybe vystyti savo, kaip darbuotojo, žmogaus stipriąsias puses ir išmokti naujų dalykų darbe. Svarbu paminėti, kad vien sudaryti galimybes nėra pakankama. Organizacija turi dėti daug pastangų komunikuodama apie

tas galimybes, aiškindama procesus bei pasakodama sėkmės istorijas apie sėkmingą tobulinimosi rezultatą. Tada organizacijos investicijos į darbuotojų tobulinimąsi ir mokymąsi atsiperka, naudos gauna ne tik pats darbuotojas, kuris keldamas savo kvalifikaciją tampa patrauklesniu darbo rinkoje, bet ir organizacija, kuri turi įsitraukusius, motyvuotus ir kompetentingus darbuotojus.

- Tai, kaip yra vertinamas *santykis su vadovu* - kiek vadovas suteikia grįžtamojo ryšio apie tai, ar yra patenkintas atliekamu darbu, kiek padeda spręsti darbines problemas, vertina bei ugdo darbuotoją, bendrai yra draugiškas ir pasiekiamas – turi sąsajas su darbuotojo įsitraukimu. Kuo santykis vertinamas kaip geresnis, tuo labiau įsitraukęs darbuotojas. Šiame veiksnyje mes vėl kalbame apie vadovų kompetencijas ir jų gebėjimus kurti santykį su savo pavaldiniu, teikti jam konstruktyvų grįžtamąjį ryšį.

- *Tikslų aiškumo* vertinimas turi teigiamas sąsajas su darbuotojų įsitraukimu. Kuo keliami tikslai/uždaviniai yra vertinami kaip konkretesni, aiškiau apibrėžti, tuo darbuotojų įsitraukimas yra didesnis. Tikslų formulavimo gebėjimas, nors ir atrodo savaime suprantamas vadovo darbe, nėra visada pakankamas. Vadovai turi mokytis gerai formuluoti tikslus, turi atrasti geriausius tikslų pasiekimo matavimo rodiklius, kurie aiškiai parodytų kada tikslas yra pasiektas, o kada ne, tikslė matytųsi kaip darbuotojas gali įtakoti jo pasiekimą.

- Dar vienas veiksnys, susijęs su tikslais ir teigiamai veikiantis įsitraukimą yra *suvokiamas dalyvavimas* tikslų kėlimo procese. Šis veiksnys parodo subjektyviai vertinamą situaciją, parodančią, kiek darbuotojai jaučiasi prisidedantys/dalyvaujantys organizacijos tikslų kėlimo procese, kiek su jais diskutuojama, tariamasi. Kuo veiksnio vertinimas aukštesnis, tuo įsitraukimas didesnis. Daugelis organizacijų daug dėmesio

kreipia šiam savo veiklos aspektui, įtraukdamos vis daugiau darbuotojų į strateginio planavimo sesijas, organizuodamos vadovų „road-show“ pristatant organizacijos tikslus, susiedamos organizacijos strateginius ir metinius planus su darbo atlikimo vertinimo (veiklos valdymo/vertinimo) sistemomis.

- teigiama patirtis darbe, kuri daro įtaką asmeniniam gyvenimui (*pozityvus darbo – namų santykio veiksnys*), kitaip tariant, tai ką išmokstame darbe galime panaudoti ir namuose – tai taip pat turi teigiamą poveikį įsitraukimui darbe. Taigi, organizacija, kuri rūpinasi darbuotojų tobulinimu ne tik tose srityse, kurios tiesiogiai susiję su darbo atlikimu, bet ir su tuo, kas gali būti ar yra svarbu asmeniniame gyvenime padidina tikimybę, kad darbuotojai bus labiau įsitraukę darbe.

- Dar gali būti tiriama, ir kai kuriose organizacijose tampa veiksniais, įtakojančiais įsitraukimą darbe, *kolegų parama* – darbuotojų vertinamos galimybės esant poreikiui gauti kolegų pagalbą ir palaikymą bei būti vertinamiems kolegų. Iš esmės, šis veiksnys yra apie bendradarbiavimą tarp darbuotojų. Jeigu jis didesnis, įsitraukimas irgi yra didesnis.

### *Ar įsitraukimą darbe gali didinti pats darbuotojas? Kaip?*

Kaip jau minėta, įsitraukimas, tai pačio darbuotojo santykis su savo darbu. Be abejonės, pats darbuotojas, jo asmeninės savybės turi daug įtakos tam santykiui. Tai asmeniniai ištekliai – teigiamo savęs vertinimo aspektai, susiję su psichologiniu atsparumu, ir apimantys gebėjimą kontroliuoti ir įtakoti aplinką. Tyrimai rodo, kad *saviveiksmingumas darbe* (asmens tikėjimas, kad jis sugeba įveikti nenumatytas situacijas ir iškylančius sunkumus) ir *optimizmas* (pozityvus darbuotojo požiūris į ateitį ir teigiami jo lūkesčiai ateities atžvilgiu) turi teigiamas sąsajas su įsitraukimu darbe. Šios asmeninės savybės yra kintančios, ir organizacija, kaip ir pats

darbuotojas gali prisidėti prie šių savybių ugdymo. Ugdant savo optimizmą labai svarbu išmokti užmiršti savo klaidas, nekaltinti savęs dėl praeityje atliktų klaidų ir tikėtis ateityje gerų įvykių. Tą patį turi daryti ir organizacija – nepriminti darbuotojams jų klaidų, jų dėl klaidų nekaltinti ir negąsdinti sunkia ateitimi organizacijoje. Saviveiksmingumą didina savo kompetencijos tobulinimas ir pasitikėjimas savo kompetencija. Vadovai turi daug poveikio šioms savybėms, nes jeigu darbuotojui nuolatos kartojama, kad jis nieko nesugeba, tai po tam tikro laiko jis tuo patiki.

Be abejo, gerai apgalvotas darbo turinys ir sudarytos puikios darbo sąlygos didina darbuotojo motyvaciją, mažina išgyvenamą stresą darbe. Tačiau ką daryti, jei palankių darbo sąlygų nėra? Tyrimai rodo, kad darbuotojas gali pats keisti savo darbą, pasirinkdamas darbo užduotis, derėdamasis dėl darbo turinio, suteikdamas darbui prasmę („ne akmenis nešioju, o Katedrą statau“). Toks darbo ir jo proceso formavimas yra vadinamas meistriškumu dirbti. Tai fizinių (užduočių forma, jų apimtis ar darbo užduočių kiekio), kognityvinių (subjektyvus darbo vertinimas) ir/arba socialinių (tarpusavio santykių tarp kolegų) darbo aspektų keitimas, kitaip tariant, tai darbo užduočių, požiūrio į darbą ir tarpasmeninių santykių keitimas. Išskiriamas keturių tipų meistriškumas, kurio sąsajos su įsitraukimu randamos atliekamuose tyrimuose. Lietuvoje atliktuose tyrimuose visose organizacijose įsitraukimui reikšmingą poveikį turėjo trys meistriškumo darbe tipai:

- Savo darbo palengvinimas (padarymas įdomesniu) nuolat **tobulėjant** ir stengiantis panaudoti savo gebėjimus pozityviai veikė įsitraukimą darbe. Darbuotojai, kuriems būdingas šis meistriškumas darbe pasižymi tuo, kad nuolat ieško progų mokytis ir tobulėti, yra smalsūs ir proaktyvūs, ieško progų išbandyti naujai išmoktus dalykus.
- Savo darbo patrauklumo didinimas ieškant **daugiau iššūkių** darbe taip pat turėjo teigiamas sąsajas su įsitraukimu darbe, ypačiai vadovams. Tokie darbuotojai

būna vieni pirmųjų, kurie bando naujas technologijas ar kitokias naujoves, imasi papildomų užduočių ir pasisiūlo prisijungti prie naujų projektų.

- Savo darbo keitimas šalinant įvairias kliūtis, tai yra **vengiant** sudėtingų ar nemalonių darbų, situacijų turėjo neigiamą ryšį su įsitraukimą darbe, tai yra mažino įsitraukimą.
- Savo darbo palengvinimas **siekiant paramos** (pamokymo, įkvėpimo, patarimo ar grįžtamojo ryšio) iš vadovo ar kolegų statistiškai reikšmingo ryšio su įsitraukimu neturėjo. Tačiau toks elgesys padidina darbo išteklius – pozityvius darbo aplinkos veiksnius.

#### *Ar vadovai ir darbuotojai vienodai įsitraukę?*

Ne. Tyrimai rodo, kad vadovai yra labiau įsitraukę į darbą nei nevadovaujantys darbuotojai. Vadovų įsitraukimas tampa pozityviu veiksnium organizacijoje, nes jie rodo pavyzdį ir gali savo elgesiu padidinti darbuotojui organizacijos suteikiamus darbo išteklius (pavyzdžiui, suteikti daugiau grįžtamojo ryšio, konsultuoti ar pan.) taip sudarydami sąlygas darbuotojų įsitraukimui.

#### *Ar įsitraukimas užkrečiamas organizacijoje?*

Taip. Įsitraukę darbuotojai perduoda savo įsitraukimą kolegoms, o vadovai – pavaldiniams. Tyrimai mums sako tai, kad nepriklausomai nuo darbe sprendžiamų klausimų ir atliekamų užduočių, komandos narių nuotaikos paprastai būna labai panašios. Jei komanda įsitraukusi į darbą, įsitraukę tampa ir jos nariai, nepaisant to, kad darbo aplinka ir nėra vienareikšmiškai tam palanki. Maža to, komandos įsitraukimas iš dalies sumažina individualiai patiriamą įtampą. Taigi jei vieno kolegos įsitraukimas į darbą turi įtakos kito įsitraukimui, jų

komandinis darbas gerėja. Kadangi daugelyje organizacijų veiklos rezultatai lemia daugelio darbuotojų koordinuotos pastangos, todėl įsitraukimo perdavimas grupės nariams gerina bendrą veiklos atlikimą.

### *Ką daryti? Kaip keisti įsitraukimo darbe lygį organizacijoje?*

Kiekviena organizacija turėtų planuoti intervencijas pagal savo tyrimų duomenis. Visgi, galima pasiremti anksčiau aprašytais universaliais visose organizacijose veikiančiais tiek negatyviais, tiek pozityviais darbo aplinkos veiksniais. Visos organizacijos turi nuolat prižiūrėti ir vertinti darbuotojų darbo krūvį. Tiek per mažas, tiek per didelis negatyviai veiks įsitraukimą darbe. Kadangi kinta organizacijos aplinka, keliami tikslai, darbo atlikimo priemonės, nereikėtų tikėtis, kad darbo krūvis visada išliks toks pats. Kitas svarbus aspektas – neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui. Neprognozuojamas darbo ir atostogų laikas, darbinių įsipareigojimų vykdymas asmeniniu laiku, nuolatinė pasiekiamumo būseną stipriai mažina įsitraukimą. Organizacijose yra labai svarbūs susitarimai, kurie užtikrina pagarbą asmeniniam laikui: nesitikėti, kad bus atsiliepta į telefono skambutį ar atrašytas elektroninis laiškas ne darbo laiku, nekeičiamos patvirtintos atostogos ar neplanuojami darbai ne darbo ar savaitgalių metu. Aišku, šiuolaikiniame greitame pasaulyje nėra paprasta pilnai išlaikyti tokias griežtas ribas, tačiau tai asmeninio laiko naudojimas darbui turi būti išimtis, o ne taisyklė.

Kai kuriuos darbo aplinkos reikalavimus beveik neįmanoma pakeisti, pavyzdžiui, nuobodus rutininis darbas (maži kognityviniai reikalavimai) ir nepatenkinti, pikti ir reiklūs klientai (dideli klientų emociniai reikalavimai). Taigi labai svarbu didinti organizacijos suteikiamus išteklius – didinti teigiamus darbo aplinkos veiksnius. Beveik visi jie yra susiję su vadovavimo kokybe (tikslų formulavimu ir komunikavimu, grįžtamojo ryšio ir parama

darbuotojams, jų mokymu ir konsultavimu), gerai veikiančiomis personalo valdymo sistemomis (naujų darbuotojų socializacijos, mokymo sistemos) bei bendradarbiavimu tarp kolegų.

### *Ar Lietuvos darbuotojai taip pat įsitraukę į darbą, kaip ir Europos?*

Taip. Statistiškai reikšmingo skirtumo tarp Europos šalyse atliktų įsitraukimo tyrimų ir Lietuvoje įvairiose organizacijose atliktų tyrimų duomenų nėra. Bendruoju vertinimu mes panašūs, tačiau tai nereiškia, kad konkrečiose organizacijose bus toks pats įsitraukimo lygmuo kaip ir bendrai Lietuvos ar Europos organizacijose.

### *Kaip matuojamas įsitraukimas į darbą?*

Įsitraukimas matuojamas klausimynu. Labai paplitusi pasaulyje įsitraukimo matavimo metodika yra Utrechto įsitraukimo į darbą klausimynas – UWES (Utrecht Work Engagement Scale). Šios metodikos visos psichometrinės charakteristikos yra patikrintos ir lietuviškoje imtyje, klausimynas yra patikimas ir validus.