

„SPLIUS“, UAB, DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ VERTINIMAS

Ligita Šalkauskienė

Šiaulių valstybinė kolegija / Higher Education Institution

ORCID 0009-0009-5713-9701

Raminta Freibergytė

Šiaulių valstybinė kolegija / Higher Education Institution

Anotacija

Šiandieniniame versle labai svarbu išsiaiškinti, kaip darbuotojai įsitraukia į darbą. Straipsnyje analizuojama darbuotojų įsitraukimo į darbą samprata, aptariama darbuotojų įsitraukimo reikšmė įmonės veiklai. Diagnostinių elementų suskirstymas į konkrečius blokus leidžia atlikti įmonės darbuotojų įsitraukimo vertinimą. Vertinamos šios sritys: lyderystė, karjeros augimas, tikslas, komandinis darbas, gerovė ir kt. Tyrimas atspindi organizacinę aplinką, individualią darbuotojų psichologinę būseną. Pripažinimo, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros rodiklių įtraukimas suteikia papildomo gylio užtikrinant, kad galutiniai įsitraukimo rezultatai būtų išsamūs ir pritaikomi įmonės veiklai. Tyrimas atskleidė, kad organizacinė aplinka suvokiama kaip patikima ir palaikanti, tačiau bendrą įsitraukimo lygį riboja suvokiami profesinio pripažinimo ir karjeros augimo galimybių apribojimai. Todėl, siekdama sustiprinti dabartinį įsitraukimo indeksą, įmonė turėtų sutelkti dėmesį į vidinės komunikacijos gerinimą ir tvirtesnę darbuotojų vertinimo sistemų kūrimą.

Pagrindiniai žodžiai: darbas, darbuotojai, įsitraukimas, darbuotojų įsitraukimas.

Įvadas

Darbuotojų įsitraukimas į darbą tiriamas daugelį metų ir yra laikomas pagrindiniu organizacijos sėkmės elementu. Temos aktualumą sustiprina ir strateginę darbuotojų įsitraukimo svarbą pabrėžia jo gebėjimas skatinti inovacijas ir organizacijos augimą. Anot Crawford (2022), įsitraukimas skatina „darbuotojų balsą“, kuris yra esminė novatoriško elgesio darbo vietoje prielaida. Šis vidinis siekis tobulėti tiesiogiai koreliuoja su bendra organizacijos sėkme, nes Katou (2022) pabrėžia, kad įvairūs darbuotojų įsitraukimo aspektai daro pastebimą ir teigiamą poveikį veiklos rezultatams.

Išsamiausiai ilgalaikę labai įsitraukusios darbo jėgos vertę apibendrina Boccoli ir kt. (2024). Jie teigė, kad didesnis įsitraukimo lygis yra būtinas norint išlaikyti talentus ir didinti suinteresuotųjų šalių vertę. Be vidinių rodiklių, įsitraukimas taip pat gerina klientų lojalumą ir atitinkamai stiprina bendrą organizacijos poziciją rinkoje. Visos šios perspektyvos rodo, kad darbuotojų įsitraukimas yra labai svarbus produktyvumo, inovacijų ir tvaraus organizacijos meistriškumo variklis.

Tačiau, nepaisant išsamių įvairių autorių (Bierema, 2020; Arunprasad ir kt., 2022; Ahuja ir kt., 2023; Vargas-Hernandez, González, 2025 ir kt.) atliktų tyrimų, vis dar nėra bendro sutarimo dėl to, kokie veiksniai skatina įsitraukimą. Vieni teigia, kad atlyginimas, premijos ir papildomos išmokos yra pakankamos darbuotojų motyvacijai, o kiti pabrėžia augimo, tobulėjimo galimybes ir palaikančias darbo sąlygas. Be to, įsitraukimo veiksniai dažnai skiriasi priklausomai nuo darbuotojo. Šie veiksniai priklauso nuo individualių poreikių ir lūkesčių, todėl labai sunku sukurti vieną, bendrą, visoje organizacijoje veikiančią darbuotojų įsitraukimo skatinimo sistemą.

Tyrimo probleminis klausimas – kaip darbuotojai įsitraukia į darbą įmonėje?

Tyrimo objektas – darbuotojų įsitraukimas į darbą.

Tyrimo tikslas – įvertinti įmonės darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibrėžti darbuotojų įsitraukimo į darbą sampratą, reikšmę ir įsitraukimo į darbą vertinimo kriterijus.
2. Nustatyti „SPLIUS“, UAB darbuotojų įsitraukimo į darbą lygį.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros šaltinių analizė ir sisteminimas, anketinė apklausa (kiekybinio tyrimo metodas). Duomenų analizei taikyti aprašomosios statistikos metodai – skaičiuojamas procentinis dažnis ir vidurkis. Juos taikant apskaičiuotos įvairių kintamųjų skaitinės charakteristikos. Duomenys statistiškai apdoroti ir susisteminti naudojantis programa *MS Excel*.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas vykdytas „SPLIUS“, UAB, 2026 m. kovo–balandžio mėn. Prieš atliekant tyrimą, buvo gautas leidimas naudoti įmonės pavadinimą ir duomenis. Respondentai tyrime dalyvavo savanoriškai, buvo gautas žodinis respondentų sutikimas. Taip pat buvo suteikta informacija apie šį tyrimą – nurodytas tyrimo tikslas, tyrėjo funkcijos, galimybė susipažinti su tyrimo rezultatais.

Tyrimo imtis. Tyrimo imtis yra 61, tai yra 70 proc. įmonės darbuotojų. Vadovaujantis Žydžiūnaitės (2011) pateikta metodika, kai populiacija yra vienalytė – tai reiškia, kad „SPLIUS“, UAB visi darbuotojai turi tą pačią organizacinę aplinką, taisykles ir valdymą – patikimoms išvadoms padaryti pakanka mažesnės grupės. Taip užtikrinama, kad surinkti duomenys tiksliai atspindėtų bendrą darbuotojų įsitraukimo lygį įmonėje.

Tyrimo instrumento pagrindimas. Pagrindinė duomenų rinkimo priemonė yra struktūrizuotas klausimynas, sudarytas iš 59 teiginių, suskirstytų į tris loginius blokus. Instrumentas pagrįstas „Gallup Q12“ įsitraukimo sistema, kuri suskirsto darbuotojų poreikius į pagrindinius išteklius, individualų indėlį, komandinį darbą ir augimą (Gallup, 2024). Siekiant užtikrinti diagnostinių duomenų tikslumą, 3–54 klausimams naudojama 5 balų Likerto skalė pradedant nuo „Visiškai nesutinku“ (1) iki „Visiškai sutinku“ (5). Tyrime naudojami Reichheldo (2003) sukurti darbuotojų grynojo rekomendacijų balo (eNPS) rodikliai, skirti organizacijos lojalumui ir rekomendavimo tikimybei matuoti naudojant 11 balų vertinimo skalę (0–10). Paskutiniame bloke yra atviras klausimas, skirtas kokybinėms įžvalgoms apie įsitraukimą ir jo gerinimą gauti (Žydžiūnaitė, 2011).

Darbuotojų įsitraukimo teoriniai aspektai

Įsitraukusios darbo vietos kultūros – tokios, kuri pritraukia talentus ir laimi klientus – kūrimas nėra susijęs su darbuotojų laime. Svarbu juos suderinti su tikslais, rezultatais ir tuo, ką darbuotojai daro geriausiai kiekvieną dieną (Arunprasad ir kt., 2022). Įsitraukimo terminas gali būti skirtingai suprantamas, priklausomai nuo konteksto, kuriame jis vartojamas. Tai atsispindi 1 lentelėje pateiktose darbuotojų įsitraukimo sampratosose.

Darbuotojų įsitraukimo apibrėžimai

Autorius, metai	Apibrėžimas
Bierema, 2020	Įsitraukimas į darbą gali būti apibrėžiamas kaip teigiama, pasitenkinimą teikianti su darbu susijusi proto būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir įsitraukimas.
Arunprasad ir kt., 2022	Darbuotojų įsitraukimas – įmonės narių įkūnijimas savo darbo vaidmenims; įsitraukimo metu žmonės fiziškai, protiškaici ir emociškai save išreiškia atlikdami vaidmenis.
Katou, 2022	Darbuotojų įsitraukimui būdingas stiprus emocinis prisirišimas prie savo darbo, kuris motyvuoja asmenis dirbti kuo geriau ir siekti geresnių rezultatų.
Ahuja ir kt., 2023	Darbuotojų įsitraukimas – tai darbuotojo įsipareigojimo ir įsitraukimo į įmonės veiklą lygis.
Vargas-Hernandez, González, 2025	Darbuotojų įsitraukimas yra daugialypis konstruktas, apimantis kognityvinius, emocinius ir elgesio komponentus.

Šaltinis: sudaryta autorių pagal lentelėje pateiktus šaltinius

Atlikus mokslinės literatūros šaltinių analizę, pastebima, kad pateikiami skirtingi darbuotojų įsitraukimo sampratos aiškinimai. Pasak Bierema (2020), įsitraukimas pirmiausia suprantamas kaip teigiama ir pasitenkinimą teikianti su darbu susijusi proto būseną, pasireiškianti energija, atsidavimu ir įsitraukimu. Ši perspektyva rodo, kad įsitraukimas yra ne tik trumpalaikis jausmas, bet ir ilgalaikė psichinė būseną, suteikianti darbuotojams tikslo pojūtį. Tai išsamiau išplėtoja Arunprasad ir kt. (2022), kurie apibūdina įsitraukimą kaip procesą, kurio metu organizacijos nariai įkūnija darbo vaidmenis, išreiškdami save fiziškai, protiškaici ir emociškai.

Šios sąvokos emocinį aspektą ypač pabrėžia Katou (2022) – teigiama, kad įsitraukimui būdingas stiprus emocinis prisirišimas prie savo darbo. Šis emocinis ryšys yra svarbus motyvacinis variklis, skatinantis asmenis viršyti standartinius lūkesčius ir siekti geresnių rezultatų. Ahuja ir kt. (2023) susieja šią koncepciją su darbuotojo įsipareigojimo ir įsitraukimo į organizacijos veiklą lygiu, sustiprina mintį, kad įsitraukimas yra išmatuojamas atsidavimo įmonės platesniems tikslams laipsnis.

Galiausiai, kaip apibendrina Vargas-Hernandez ir Gonzalez (2025), darbuotojų įsitraukimas turi būti pripažintas daugialypiu konstruktu, integruojančiu kognityvinius, emocinius ir elgesio komponentus. Šis holistinis požiūris rodo, kad įsitraukimas įvyksta tik tada, kai darbuotojas yra protiškaici ir emociškai susitelkęs į savo vaidmenį. Sujungus šias perspektyvas, tampa aišku, kad įsitraukimas yra būseną, kai darbuotojo asmeninis pasitenkinimas ir saviraiška tiesiogiai virsta organizacijos įsipareigojimu ir padidėjusiu produktyvumu.

Darbuotojų įsitraukimo įtaka neapsiriboja vien individualiu pasitenkinimu, daro didelę įtaką platesniam organizacijos veiklos rezultatui ir komandos dinamikai. Pasaka Bierema (2020), įsitraukę darbuotojai daro teigiamą įtaką savo kolegoms, taip gerina tiek individualius, tiek kolektyvinius komandos rezultatus. Šią bendradarbiavimo naudą sampratą papildė Decuypere ir Schaufeli (2020) išvados, kuriose teigiama, kad įsitraukę darbuotojai dirba 20 proc. geriau nei jų kolegos dėl visiško pasinėrimo į savo užduotis. Padidėjęs efektyvumas yra pagrįstas darbuotojų psichologine būseną, nes Chanana ir Sangeeta (2021) pažymi, kad įsitraukę asmenys save laiko labai pajėgiais atlikti sudėtingas užduotis, o tai dar labiau sustiprina jų įsitraukimą į darbo veiklą.

Mokslininkai pabrėžia, kad, analizuojant darbuotojų įsitraukimą lemiančius veiksnius, darbuotojo elgesys galėtų būti darbo veikla, susijusi su lūkesčiais ir būdais pasiekti individualų tikslą, komandos tikslą ar organizacijos tikslą. Mokslininkai pabrėžia elgesį, o ne tik rezultatą (Halid ir kt., 2024). Kita vertus, galima manyti, kad dominuojantis darbuotojų veiklos vertinimo metodas būtų elgesys ir elgesio vertinimas, o vertinant darbo rezultatus yra daug įvairių veiksnių, kurie negali prisidėti prie darbuotojo veiklos įvertinimo.

Galima nustatyti kelis pagrindinius darbuotojų įsitraukimą lemiančius veiksnius, įskaitant šiuos (Shahzad ir kt., 2020; Roczniowska ir kt., 2023):

- darbo pobūdis: tikimasi, kad atliekamas darbas gali nulemti įsitraukimą. Darbuotojai nori įdomaus, motyvuojančio darbo, kuriame būtų pasitelkiami jų įgūdžiai ir gebėjimai. Žmonės nori žinoti, kad jų atliekamas darbas prideda vertės, yra svarbus jiems patiems ir kitiems.
- tikslingas ir prasmingas darbas: darbuotojai nori jausti, kad kuria skirtumą; jie nori didžiuotis savo organizacija, jos veikla ir savo darbu.
- tobulėjimo galimybės: darbuotojai nori lavinti savo įgūdžius ir daryti karjerą. Vadovai ir organizacijos turi skatinti darbuotojų tobulėjimą reguliariai teikdami grįžtamąjį ryšį. Įsitraukę darbuotojai jaučiasi įgalinti, o tada, kai pasitiki savo gebėjimais ir savo darbu, dirba geriausiai.
- atlygis ir pripažinimas: darbuotojai nori būti pripažinti. Jie nori jaustis įvertinti ir gerbiami.
- veiksmingi santykiai: svarbu palaikyti gerus ir produktyvius santykius su kolegomis ir vadovais. Tai turi būti patikimi santykiai, kuriuose vyrauja abipusė pagarba ir atviras dialogas. Vadovai gali parodyti pasitikėjimą darbuotojais suteikdami jiems daugiau autonomijos. Organizacija turi remti pasitikėjimo kultūrą.
- abipusis bendravimas: su darbuotojais turi būti konsultuojamasi priimant sprendimus ir jiems turi būti leidžiama išsakyti savo nuomonę.
- įkvepianti lyderystė: vadovai turi taikyti bendradarbiavimo požiūrį; jie turi veikti sąžiningai ir įkvėpti darbuotojus.

Mokslininkų darbuose padaryta išvada, kad pagrindiniai darbuotojų lūkesčiai, sudarantys įsitraukimo pagrindą, apima darbuotojų norą žinoti, ko iš jų tikimasi, ir turėti reikiamas priemones darbui atlikti. Darbuotojai nori panaudoti savo įgūdžius ir talentus, būti pripažinti. Visiems svarbu gauti atsiliepimus apie tai, kaip jie dirba; žmonės nori galimybių mokytis ir nori palaikyti gerus santykius su savo bendradarbiais (Gupta, Basole, 2020).

Su darbu susiję veiksniai, pavyzdžiui, dalyvavimas priimant sprendimus, atskaitomybė, pripažinimas, karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybės, motyvuoja darbuotojus ir skatina pasitenkinimą darbu. Vadovaujantis tyrimu, darbuotojai, turintys didesnę vidinę motyvaciją, labiau linkę išreikšti didesnę pasitenkinimą darbu (Magdaleno ir kt., 2023).

Organizacija turėtų sutelkti dėmesį į šiuos konkrečius įsitraukimo veiksnius: prasmingą / stimuliuojantį darbą, patogią organizacinę struktūrą, darbo stabilumą, kartų skirtumų priėmimą, su rezultatais susijusį atlyginimą ir vadovo / viršininkų elgesį (Shahzad ir kt., 2020; Deepa, Dharshini, 2024).

Siekdami pagerinti darbuotojų išlaikymą ir sumažinti darbuotojų netektį, žmogiškųjų išteklių valdymo vadovai turėtų sutelkti dėmesį į darbo aplinkos optimizavimą, kurdami veiksmingas taisykles, procedūras, priežiūrą ir palankias darbo sąlygas (Choudhary, Jain, 2024). Organizacijos turi įvertinti darbuotojų moralę ir atmosferą darbe, kad nustatytų higieniškus ir motyvuojančius aspektus.

Iš esmės organizacijos turi siekti nustatyti ryšį tarp darbuotojų darbo kalibravimo ir jų požiūrio, stebėdamos, kaip bendraujama tarpusavyje.

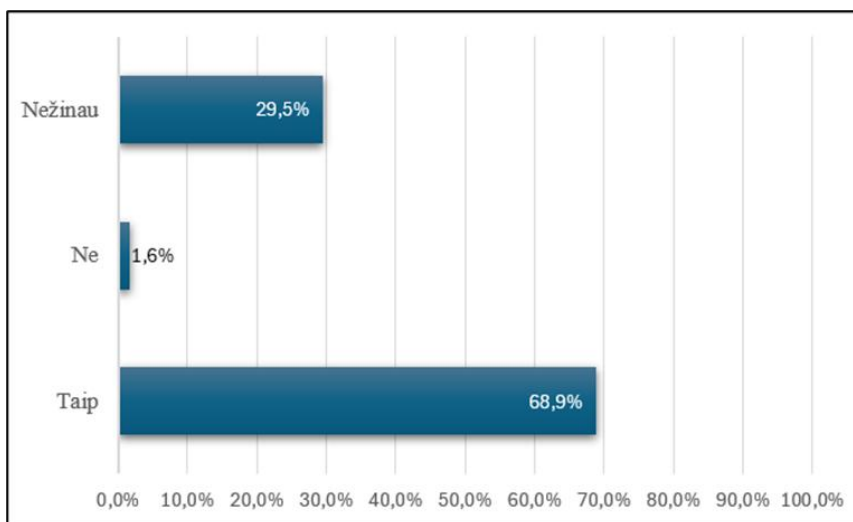
Tyrimo rezultatai

Empirinis tyrimas atliktas „SPLIUS“, UAB – Šiaurės Lietuvos telekomunikacijų paslaugų įmonėje, kuri įkurta 1996 m. Pagrindinė „SPLIUS“, UAB veikla – elektroninių ryšių paslaugų teikimas. Per pastaruosius kelerius metus „SPLIUS“, UAB demonstravo nuolatinę technologinės plėtros ir paslaugų modernizavimo tendenciją. Užuo sutelkusi dėmesį vien į tradicines kabelines paslaugas, įmonė gerokai padidino investicijas į šviesolaidinę infrastruktūrą ir didelės spartos duomenų sprendimus, kad patenkintų šiuolaikinius rinkos poreikius. Ši nuolatinė plėtra reikalauja nuolatinio darbuotojų prisitaikymo, todėl darbuotojų įsitraukimas ir nuolatinis mokymasis yra gyvybiškai svarbūs įmonės sėkmei. „SPLIUS“, UAB gebėjimas išlaikyti stabilią rinkos poziciją itin konkurencingame telekomunikacijų sektoriuje daugiau nei 30 metų rodo atsparų valdymo modelį ir patikimą darbo aplinką, kurie yra pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką ilgalaikiam darbuotojų įsipareigojimui. Šio tyrimo požiūriu „SPLIUS“, UAB yra reikšminga tyrimų sritis, nes jos ilga istorija ir regioninė svarba sukuria unikalią tyrimų aplinką.

Tyrime dalyvavo 61 darbuotojas, iš jų didžiausia grupė patenka į 36–45 metų amžiaus kategoriją ir sudaro 46 proc. (28 darbuotojus) visos imties. Antra pagal dydį grupė – 56 metų ir vyresni asmenys, jie sudaro 21 proc. (13 darbuotojų). Jauniausi demografiniai segmentai (20–25 metų) ir tie, kurie pasirinko neatsakyti, sudaro mažiausius segmentus – po 2 proc. (1 darbuotoją). Didelė 36–45 ir 56+ metų amžiaus grupių darbuotojų dalis rodo, kad komandoje dirba patyrę specialistai. Kadangi dauguma respondentų turi didelę darbo patirtį, jų išvalgos apie darbuotojų įsitraukimą „SPLIUS“, UAB gali būti laikomos labai patikimomis ir įtikinamomis. Tai suteikia tvirtą pagrindą vėlesnei apklausos rezultatų analizei.

Tyrime buvo siekiama įvertinti bendrą įmonės suvokimą ir darbuotojų rekomendacijos tikimybę. Respondentų buvo paprašyta įvertinti įmonę skalėje nuo 0 iki 10. Rezultatai parodė aukštą pasitenkinimo lygį – bendras įvertinimas siekė 82 proc. Nors toks skaičius nereiškia išsamaus darbuotojų įsitraukimo indekso, jis yra reikšmingas darbdavio įvaizdžio ir vidinio lojalumo rodiklis. Didelis procentas rodo, kad dauguma darbuotojų teigiamai vertina organizacijos kultūrą ir veiktų kaip prekės ženklo ambasadoriai, rekomenduodami įmonę kaip palankią darbo vietą.

Kartu buvo nagrinėjamas darbuotojų lojalumas ir ateities ketinimai įmonėje. Atsakymai į klausimą „Ar įsivaizduojate save čia dirbantį po dvejų metų?“ (žr. 1 pav.) rodo stiprų daugumos darbuotojų įsipareigojimo jausmą.

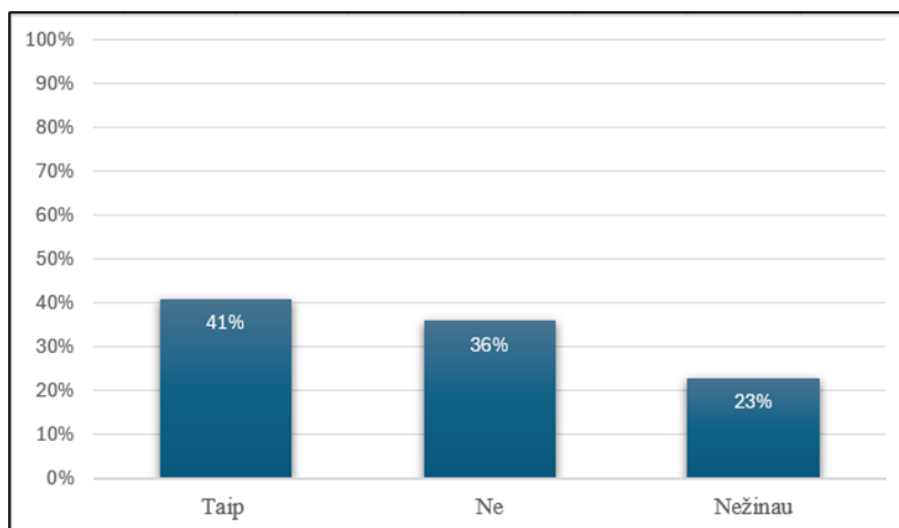


1

1 paveikslas. Darbuotojų planų vertinimas dėl ateities įmonėje artimiausius dvejus metus, proc. (n = 61)

Apžvelgiant atsakymus matyti, kad 68,9 proc. (42 darbuotojai) atsakė teigiamai. Vadinas, ilgalaikio stabilumo lygis yra aukštas. Tik 1,6 proc. (1 darbuotojas) teigė, kad po dvejų metų nemato savęs įmonėje, o 29,5 proc. (18 darbuotojų) lieka neapsisprendę.

Tyrimo rezultatai (žr. 2 pav.) atskleidžia sudėtingesnę situaciją, susijusią su darbuotojų išlaikymu. Nepaisant anksčiau pastebėto bendro lojalumo, 41 proc. (25 darbuotojai) respondentų prisipažino galvojantys apie kitas darbo galimybes. Tuo tarpu 36 proc. (22 darbuotojai) teigė, kad nesvarsto kitų variantų, 23 proc. (14 darbuotojų) nėra tikri.



2 paveikslas. Darbuotojų vertinimas dėl planuojamos darbo paieškos, proc. (n = 61)

Šis kontrastas rodo, kad nors daugelis darbuotojų yra stipriai emociškai prisirišę prie „SPLIUS“, UAB ir mano pasiliksiantys, beveik pusė darbuotojų vis dar yra atviri išorės pasiūlymams. Tai

pabrėžia darbuotojų išlaikymo riziką, kurią įmonė turėtų spręsti sutelkdama dėmesį į ankstesniuose skyriuose nustatytas tobulintinas sritis, pavyzdžiui, karjeros kelio aiškumą ir atlygio sistemą.

Detalesnė analizė pradedama lyderystės ir valdymo vertinimu „SPLIUS“, UAB (žr. 2 lentelę). Duomenys rodo teigiamą vadovavimo suvokimą.

2 lentelė

Lyderystės ir valdymo bloko teiginių vertinimas, proc. (n = 61)

Teiginiai / vertinimas	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Vidutiniškai	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano vadovas pateikia aiškias kryptis ir lūkesčius	6,5	4,9	14,8	41,0	32,8
Aš pasitikiu vadovybės priimamais sprendimais	9,8	4,9	21,3	37,7	26,3
Vadovybė atvirai dalijasi apie įmonėje vykstančius pokyčius	9,8	16,4	29,5	37,7	6,6
Mano vadovas suteikia grįžtamąjį ryšį	8,2	6,6	18,0	42,6	24,6
Gaunu reikiamą paramą iš savo tiesioginio vadovo	6,5	3,3	14,8	34,4	41,0
Aš jaučiu, kad vadovybei rūpi darbuotojų gerovė	6,6	4,9	26,2	31,1	31,2
Vadovų veiksmai atitinka įmonės deklaruojamas vertybes	6,5	4,9	19,7	41,0	27,9
Mano vadovas pripažįsta ir vertina mano indėlį į darbą įmonėje	8,2	1,6	23,0	37,7	29,5
Vadovas leidžia man jaustis vertinamam kaip darbuotojui	6,4	4,9	19,7	39,3	27,9

Viena iš stipriausių sričių yra tiesioginio vadovo parama. Minėtina, kad 75,4 proc. respondentų teigia, jog gauna reikiamą tiesioginio vadovo paramą. Kad vadovas pateikia aiškias instrukcijas ir lūkesčius, mano 73,8 proc. darbuotojų. Šie rezultatai rodo, kad bendravimas tarp tiesioginių vadovų ir jų komandų yra veiksmingas ir gerai struktūruotas. Be to, darbuotojų pripažinimas, atrodo, yra įmonės stiprybė. Maždaug 67,2 proc. dalyvių teigia, kad vadovas pripažįsta ir vertina jų indėlį. Ši teigiama nuomonė taip pat atsispindi vertinant vadovybės veiksmų suderinamumą su įmonės vertybėmis – 68,9 proc. respondentų sutinka arba visiškai sutinka, kad vadovai veikia pagal organizacijos deklaruojamus principus. Tačiau duomenys atskleidžia potencialią tobulinimo sritį, susijusią su organizacijos skaidrumu. Teiginys „Vadovybė atvirai dalijasi informacija apie įmonėje vykstančius pokyčius“ sulaukė mažiausio visiško pritarimo (6,6 proc.) ir didžiausio neutralių atsakymų (29,5 proc.) lygio. Kartu su 26,2 proc. bendru nesutikimo rodikliu (9,8 proc. visiškai

nesutinka ir 16,4 proc. nesutinka) tai rodo, kad darbuotojai pageidauja aktyvesnio ir atviresnio aukščiausio lygio vadovybės bendravimo dėl visoje įmonėje vykstančių pokyčių. Apibendrinant galima teigti, kad nors darbuotojai rodo didelį pasitikėjimą tiesioginiais vadovais ir yra jais patenkinti, konstatuotas nedidelis aukščiausio lygio vadovybės bendravimo skaidrumo trūkumas, kurį būtų galima pašalinti siekiant dar labiau sustiprinti bendrą įsitraukimą.

Svarbus tyrimo vertinimo aspektas taip pat yra komandinis darbas ir bendradarbiavimas „SPLIUS“, UAB (žr. 3 lentelę). Rezultatai rodo labai aukštą pasitikėjimo ir abipusės pagarbos lygį atskirose komandose, nors yra ir tam tikrų iššūkių, susijusių su dalijimusi informacija tarp skyrių. Tyrimas atskleidė, kad geriausiai įvertintas teiginys yra susijęs su pagarbiumi elgesiu tarp kolegų – 96,7 proc. (59 darbuotojai) respondentų sutinka arba visiškai sutinka, kad komandos nariai vienas su kitu elgiasi pagarbiai. Panašiai 93,5 proc. (57 darbuotojai) mano, kad gali pasikliauti savo komandos palaikymu, o 88,5 proc. (54 darbuotojai) mano, kad jiems suteikiama galimybė laisvai reikšti savo nuomonę. Komandos efektyvumas sprendžiant problemas taip pat vertinamas aukštai – 86,9 proc. (53 darbuotojai) dalyvių teigia, kad jų komanda gerai bendradarbiauja sprendžiant problemas. Be to, 83,6 proc. sutinka, kad jų kolegos yra įsipareigoję atlikti aukštos kokybės darbą, o 83,6 proc. (51 darbuotojas) taip pat mano, kad konfliktai jų komandose sprendžiami ieškant bendro sprendimo. Tačiau duomenys rodo nuosaikesnius rezultatus, susijusius su pasiekimų šventimu ir bendravimu tarp skyrių. Nors 59 proc. (36 darbuotojai) sutinka, kad jų komanda švenčia pasiekimus, reikšminga dalis – 34,4 proc. (21 darbuotojas) – pateikė neutralų atsakymą. Svarbiausia šio aspekto tobulinimo sritis yra informacijos dalijimasis tarp skyrių. Šis teiginys sulaukė mažiausio bendro pritarimo lygio – 44,3 proc. (27 darbuotojai), 34,4 proc. (21 darbuotojas) įvertino neutraliai, o 21,3 proc. (13 darbuotojų) išreiškė nesutikimą.

3 lentelė

Komandinio darbo ir bendradarbiavimo bloko teiginių vertinimas, proc. (n = 61)

Teiginiai / vertinimas	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Vidutiniškai	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano kolegos yra įsipareigoję atlikti darbą kokybiškai	3,2	0,0	14,8	49,2	32,8
Galiu pasikliauti savo komandos narių palaikymu	0,0	3,2	3,3	57,4	36,1
Informacija atvirai dalijamasi tarp skyrių	8,2	13,1	34,4	32,8	11,5
Mano komanda gerai dirba sprendžiant problemas kartu	0,0	1,6	11,5	42,6	44,3
Man sudaryta galimybė reikšti savo nuomonę	1,7	0,0	9,8	50,8	37,7
Mano komandos nariai elgiasi vieni su kitais pagarbiai	0,0	0,0	3,3	45,9	50,8
Mano komanda švenčia pasiekimus	1,7	4,9	34,4	32,8	26,2
Mano komanda konfliktus sprendžia	0,0	0,0	16,4	57,4	26,2

siekdama bendro sprendimo					
---------------------------	--	--	--	--	--

Šie rezultatai rodo, kad nors vidinė komandos dinamika yra puiki, įmonė turėtų sutelkti dėmesį į informacijos srauto tarp skirtingų funkcinių sričių gerinimą, kad pagerintų bendrą organizacijos bendradarbiavimą.

Respondentai turėjo galimybę pasidalyti asmeninėmis išvalgomis apie darbuotojų įsitraukimą „SPLIUS“, UAB. Keletas respondentų išreiškė stiprų emocinį ryšį su savo pareigomis, pasitelkdami apibūdinimus „geras“, „labai geras“ ir „teigiamas“, kad apibrėžtų dabartinį įsitraukimo lygį. Kai kurie dalyviai konkrečiai pabrėžė pasitenkinimą, kurį jie jaučia dėl augančios įmonės įtakos regione ir asmeninių darbo vietų fizinio komforto, paminėjo ergonomiškus baldus ir klimato kontrolę kaip teigiamus veiksnius. Tačiau atviri komentarai taip pat suteikė išsamesnių išvalgų apie ankstesniuose skyriuose nustatytas tobulintinas sritis. Pasikartojanti tema buvo psichologinio pripažinimo poreikis: darbuotojai atkreipė dėmesį į tai, kad trūksta vadovų padaršinančių žodžių ir kolegų atsiliepimų. Kai kurie respondentai pastebėjo, kad nors kai kurie kolegos yra labai įsitraukę, kiti atlieka užduotis neturėdami gilesnio ryšio su rezultatais. Šios kokybinės išvalgos patvirtina, kad didesnam įsitraukimui „SPLIUS“, UAB reikės ne tik veiklos pokyčių, bet ir kultūrinių pokyčių, siekiant didesnės individualios atsakomybės.

Siekiant pateikti struktūrizuotą tyrimo rezultatų sintezę, apibendrinti vidutiniai balai pagal įvairius vertinimo aspektus (žr. 4 lentelę), pateikta išsami darbuotojų įsitraukimo lygio „SPLIUS“, UAB apžvalga. Remiantis empiriniais duomenimis, bendras darbuotojų įsitraukimo indeksas „SPLIUS“, UAB siekia 68,7 proc., o tai rodo vidutinį, tačiau teigiamą įmonės įsitraukimo lygį. Ryškiausios „SPLIUS“, UAB stiprybės išskiriamos darbo aplinkos ir išteklių (83,8 proc.), taip pat įmonės vertinimo ir rekomendacijų (82 proc.) srityse, o tai rodo, kad darbuotojai labai vertina fizinę infrastruktūrą ir palaiko stiprų išorinio lojalumo jausmą. Kita vertus, analizė išryškina reikšmingas tobulintinas sritis, ypač susijusias su pripažinimu ir atlygiais (52 proc.), karjeros augimu ir vystymusi (55 proc.).

4 lentelė

Darbuotojų įsitraukimo į darbą vertinimas, proc. (n = 61)

Vertinimo aspektas	Vertinimas
Lyderystė ir valdymas	65,6
Karjeros augimas ir tobulėjimas	55,0
Tikslas ir prasmė	72,4
Komandinis darbas ir bendradarbiavimas	79,3
Darbo aplinka ir ištekliai	83,8
Pripažinimas ir apdovanojimai	52,0
Gera savijauta ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyra	68,9
Įmonės vertinimas ir darbuotojų rekomendacija	82,0
Darbuotojų planuojama ateitis įmonėje artimiausius dvejus metus	68,9

Darbuotojų planuojamos darbo paieškos kitose įmonėse	59,0
Darbuotojų įsitraukimo vertinimas:	68,7

Šie žemesni balai rodo esminius trūkumus, trukdančius maksimaliai išnaudoti įsitraukimo potencialą. Be to, nors ketinimas likti įmonėje ateinančius dvejus metus yra gana stabilus (68,9 proc.), vidutiniai eNPS rodikliai, susiję su darbo paieškomis kitose įmonėse (59 proc.), pabrėžia strateginį vadovybės poreikį stiprinti nefinansinę motyvaciją ir vidinius profesinius kelius. Galiausiai šie rezultatai yra pagrindas tikslinėms intervencijoms, kuriomis siekiama skatinti gilesnę emocinę ir profesinę ryšį tarp darbuotojų ir įmonės.

Išvados

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimas – tai darbuotojo įsipareigojimo ir įsitraukimo į organizacijos veiklą lygis. Įsitraukę darbuotojai yra emociškai įsitraukę į savo darbą ir įsipareigoję savo organizacijos sėkmei. Analizuojant darbuotojų įsitraukimą, nustatyti pagrindiniai tai lemiantys veiksniai: darbo pobūdis, tikslingas ir prasmingas darbas, tobulėjimo galimybės, atlygis ir pripažinimas, veiksmingi santykiai, abipusis bendravimas, įkvepianti lyderystė. Darbuotojų įsitraukimą į darbą lemia tiek asmeninės savybės, tiek su organizaciniu klimatu susiję veiksniai.

2. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad „SPLIUS“, UAB darbuotojų įsitraukimo indeksas yra 68,7 proc. Šis rezultatas rodo, kad nors darbuotojai palaiko stabilų profesinį ryšį su organizacija, yra didelis neišnaudotas potencialas didinti emocinį įsipareigojimą ir aktyvų įsitraukimą. Tyrimas atskleidė, kad organizacinė aplinka suvokiama kaip patikima ir palaikanti, tačiau bendrą įsitraukimo lygį riboja suvokiami profesinio pripažinimo ir karjeros augimo galimybių apribojimai. Todėl, siekdama sustiprinti dabartinį įsitraukimo indeksą, įmonė turėtų sutelkti dėmesį į vidinės komunikacijos stiprinimą ir tvirtesnę darbuotojų vertinimo sistemų kūrimą.

Literatūros sąrašas

- Ahuja J., Puppala H., Sergio R. P., Hoffman E. P. (2023). E-leadership is un (usual): Multi-criteria analysis of critical success factors for the transition from leadership to e-leadership. *Sustainability*, 15(8), 1–20.
- Arunprasad P., Dey C., Jebli F., Manimuthu A., El Hatham Z. (2022). Exploring the remote work challenges in the era of COVID-19 pandemic: Review and application model. *Benchmarking: An International Journal*, 29(10), 3333–3355.
- Bierema L. L. (2020). HRD research and practice after ‘the great COVID-19 pause’: The time is now for bold, critical, research. *Human Resource Development International*, 23(4), 347–360.
- Boccoli G., Gastaldi L., Corso M. (2024). Transformational leadership and work engagement in remote work settings: The moderating role of the supervisor’s digital communication skills. *The Leadership & Organization Development Journal*, 45(7), 1240–1257.
- Chanana N., Sangeeta. (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*, 21(4), 1–8.
- Choudhary N., Jain S. (2024). A systematic literature review to explore the antecedents of employee engagement among remote workers. *Journal of Work-Applied Management*, 17(1), 50–66.
- Crawford J. (2022). Working from home, telework, and psychological wellbeing? A systematic review. *Sustainability*, 14(19), 1–16.
- Decuyper A., Schaufeli W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 34(1), 69–95.
- Deepa R., Dharshini J. J. (2024). Driving sustained work engagement: Moderating role of leadership and organizational support for remote work. *Management Research Review*, 47(3), 464–482.

10. Gallup (2024). The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes: Q12 Meta-Analysis: 11th Edition. Gallup, Inc. Žiūrėta 2026-03-02: <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx>
11. Gupta, G., & Basole, A. (2020). India's Information Technology industry: prospects for growth and role in structural transformation. *Decision*, 47(4), 341–361.
12. Halid, H., Kee, D. M. H., & Rahim, N. F. A. (2024). Perceived human resource management practices and intention to stay in private higher education institutions in Malaysia: the role of organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*, 25(1), 162–179.
13. Katou, A. (2022). Employee high-performance work systems-experience attributions of well-being and exploitation: a multilevel study of Greek workplaces. *Employee Relations: The International Journal*, 44(5), 1030–1047.
14. Magdaleno, J., Caballer, A., Sora, B., García-Buades, M. E., & Rodríguez, I. (2023). The mediating role of job crafting of social resources in the relationship between job autonomy, self-efficacy, and organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 35(1), 95–110.
15. Roczniowska, M., Rogala, A., Marszałek, M., Hasson, H., Bakker, A. B., & von Thiele Schwarz, U. (2023). Job crafting interventions: what works, for whom, why, and in which contexts? Research protocol for a systematic review with coincidence analysis. *Systematic reviews*, 12(1), 10.
16. Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–55.
17. Shahzad, F., Xiu, G., Khan, M. A. S., & Shahbaz, M. (2020). Predicting the adoption of a mobile government security response system from the user's perspective: An application of the artificial neural network approach. *Technology in Society*, 62, 101278.
18. Vargas-Hernandez, J. G., & González-Ávila, F. J. (2025). Organizational citizenship behavior: enhancing workplace dynamics. *Evolving Strategies for Organizational Management and Performance Evaluation*, 445–462.
19. Žydzūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija: mokomoji knyga*. Kaunas: Vitae Litera.

"SPLIUS", UAB, EMPLOYEE ENGAGEMENT ASSESSMENT

Summary

In today's business, it is very important to find out how employees are engaged in work. The article analyzes the concept of employee engagement. The significance of the company's activities is presented. The scientific literature is analyzed to discuss the criteria for evaluating employees. The division of diagnostic elements into ten specific blocks allows for assessments of the company's employee engagement. By assessing areas such as leadership, career growth, purpose, teamwork, and well-being, the study reflects both the organizational environment and the individual psychological state of employees. The inclusion of recognition and work-life balance indicators provides additional depth, ensuring that the final engagement results are comprehensive and actionable. The results of the study revealed that the employee engagement index of "SPLIUS", UAB is 68.7 percent. This result indicates that although employees maintain a stable professional relationship with the organization, there is a large untapped potential to increase emotional commitment and active engagement. The study revealed that the organizational environment is perceived as reliable and supportive, but the overall level of engagement is limited by perceived limitations in professional recognition and career growth opportunities. Therefore, in order to strengthen the current engagement index, the company should focus on strengthening internal communication and developing stronger employee evaluation systems.

Key words: work, employees, engagement, employee engagement.