



VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS Į DARBĄ

Agnė GAURYLIENĖ¹, Renata KORSAKIENĖ²

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilnius, Lietuva

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

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

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

Įvadas

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

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

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

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

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

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

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

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

Įsitraukimo į darbą samprata

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

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

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

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

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

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

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

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

1 lentelė. Įsitraukimo į darbą apibrėžimai

Table 1. The concepts of work engagement definitions

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

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

Veiksniai, lemiantys vyresnių darbuotojų ištraukimą į darbą

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Atliekamo darbo charakteristikos

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

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

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

darbo charakteristikas kaip lemiančius įvairių su darbu susijusių rezultatų veiksnus (Oldham, Hackman 2010):

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

Socialinės darbo savybės. Socialinio darbo ypatumai remiasi struktūrinėmis darbo savybėmis, kurios formuoja darbuotojų galimybes jungtis ir bendrauti su kitais

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

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

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

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

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

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

Su pačiu darbuotoju susijusios charakteristikos

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

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

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

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

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

Literatūroje taip pat dažnai nustatomas asmenybės bruožų poveikis požiūriui į darbą, vertybėms, kuriomis vadovausis darbe, motyvacijai, darbo atlikimui, rezultatams (Templer 2012; Matuliauskaitė *et al.* 2011) ir t. t. Tačiau nors asmenybės bruožų tyrimų darbo kontekste išties gausu,

dažnai mokslininkai nesutaria dėl konkretaus broušo poveikio konkrečiam darbo aspektui. Ypač tokį poveikį sunku prognozuoti, kai tiriamas ne vienas aspektas, o kelių konstrukčių sąveikos ir sąsajos. Todėl asmenybę, tikėtina, būtų galima vadinti neišsemiamą psichologinių tyrimų tema.

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

Su amžiumi susiję veiksniai

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

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

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

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

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

Amžiaus ir pasiekimų ryšys

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

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

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

3 lentelė. Santykių tarp amžiaus ir užduoties atlikimo empiriniai tyrimai

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

| Autorius | Leidiny | Imtis ir dizainas | Priklausomas kintamasis | Išvados |
|--------------------------|--------------------------------------|------------------------------|-------------------------|---|
| Rhodes 1983 | „Psychological Bulletin“ | 25 tyrimai, kokybinė analizė | Bendras darbo našumas | Vienodas skaičius tyrimų parodė teigiamą, neigiamą, apverstos U raidės, nereikšmingą ryšį tarp amžiaus ir pasiekimų. |
| Waldman, Avolio 1986 | „Journal of Applied Psychology“ | 13 tyrimų, metaanalizė | Bendras darbo našumas | Teigiamas ryšys su produktyvumu, silpnai neigiamas ryšys su palaikymu, silpnai teigiamas ryšys su bendraamžiais, mažėjantis ryšys tarp darbo našumo ir neprofesionalumo (specialistų darbo našumas didesnis). |
| McEvoy, Cascio 1989 | „Journal of Applied Psychology“ | 65 tyrimai, metaanalizė | Bendras darbo našumas | Teigiama našumo kreivė tiriant jaunesnius darbuotojus ir nereikšmingas ryšys tiriant vyresnius darbuotojus. |
| Sturman 2003 | „Journal of Management“ | 115 tyrimų, metaanalizė | Bendras darbo našumas | Simetriški apverstos U formos santykiai ir nedidelis linijinis efektas; mažėjantis našumas, kai darbas sudėtingas. |
| Ng, Feldman 2008 | „Journal of Applied Psychology“ | 205 tyrimai, metaanalizė | Užduočių našumas | Simetriški apverstos U formos santykiai: silpnas teigiamas tiesinis poveikis keturioms amžiaus grupėms (<30, 31–35, 36–40 ir >40 metų). Kai mažiau nei 30 metų, $r = 04$; 31–35 metų, $r = 09$; 36–40 metų, $r = 06$; >40 metų, $r = 05$. |
| Neal <i>et al.</i> 2012 | „Journal of Organizational Behavior“ | Skerspjūvio tyrimas | Individualūs gebėjimai | Su amžiumi nesusiję. |
| Kunze <i>et al.</i> 2013 | „Journal of Managerial Psychology“ | Skerspjūvio tyrimas | Tikslo pasiekimas | Silpnas netiesiogiai teigiamas ryšys. |

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

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

Išvados

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

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

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

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

Literatūra

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

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

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

WORK ENGAGEMENT OF OLDER EMPLOYEES

A. Gaurylienė, R. Korsakienė

Abstract

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

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