

DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO TEORINIŲ MODELIŲ EVOLIUCIJA: NUO INSTRUMENTINIO EFEKTYVUMO IKI HOLISTINĖS PSICHOLOGINĖS GEROVĖS PRIEIGOS

DOVILĖ ŠVAŽĖ¹, RIMANTAS STAŠYS²

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Nors darbuotojų įsitraukimas vadybos praktikoje dominuoja jau kelis dešimtmečius, mokslinėje diskusijoje vis dar susiduriama su konstrukto fragmentiškumu. Straipsnyje tiriama *darbuotojų įsitraukimo* sąvokos transformacija, pradedant nuo ankstyvųjų organizacijos efektyvumo užuomazgų iki šiuolaikinių sudėtingų daugiamatį konstrukto. Atlikta sisteminė mokslinių šaltinių analizė atskleidė, kad įsitraukimo samprata transformavosi iš riboto, į rezultatus orientuoto požiūrio į holistinį (visiško įsitraukimo) modelį. Rengiant apžvalgą analizuotos fundamentalios teorijos, apimančios darbo reikalavimų ir išteklių modelį, socialinių mainų teoriją bei rūpestingą žmogiškųjų išteklių valdymą. Bendros nuomonės nebuvimas rodo tyrinėjamo reiškinio sudėtingumą, o šiuolaikinės tendencijos pabrėžia būtinybę organizacijos tikslus derinti su asmeniniais darbuotojo poreikiais ir vertybėmis.

RAKTAŽODŽIAI: *darbuotojų įsitraukimas, darbo reikalavimų ir išteklių modelis, socialinių mainų teorija, psichologinė gerovė, žmogiškųjų išteklių valdymas.*

ABSTRACT

Although employee engagement has dominated management practice for several decades, the scientific discussion still encounters the fragmentation of the construct. This article examines the transformation of the concept of employee engagement, from early notions of organisational effectiveness to modern complex multi-dimensional constructs. A systematic analysis of scientific sources revealed that the concept of engagement has evolved from a limited, results-oriented approach to a holistic (full engagement) model. The review highlights fundamental theoretical frameworks, including the job demands-resources model, social exchange theory, and the caring human resource management approach. The lack of consensus indicates the complexity of the phenomenon under investigation, and contemporary trends emphasise the need to align organisational goals with employees' personal needs and values.

KEY WORDS: *employee engagement, job demands-resources model, social exchange theory, psychological well-being, human resource management.*

JEL KLASIFIKACIJA: M12, M54, J28.

DOI: <https://doi.org/10.15181/rfds.v49i2.2821>

Įvadas

Dinamiška šiuolaikinė darbo rinka ir augantis dėmesys darbuotojų psichinei sveikatai iš esmės keičia organizacijų požiūrį į žmogiškuosius išteklius. Ilgą laiką darbuotojų įsitraukimas buvo traktuojamas kaip instrumentinė priemonė siekti geresnių verslo rezultatų ir veiklos efektyvumo, tačiau pastarojo dešimtmečio tendencijos rodo posūkį į žmogų orientuotą (angl. *human-centric*) vadybą. Šiame kontekste įsitraukimas

¹ Dovilė Švažė – doktorantė, Klaipėdos universiteto Vadybos ir ekonomikos katedra
El. paštas: dovile.svaze@ku.lt

Moksliniai interesai: inovacijų valdymo procesai, darbuotojų įsitraukimas

² Rimantas Stašys – daktaras (socialiniai mokslai), profesorius, Klaipėdos universiteto Vadybos ir ekonomikos katedra
El. paštas: rimantas.stasys@ku.lt

Tel. +370 (46) 398 676

Moksliniai interesai: sveikatos priežiūros sistemos, organizacijos, paslaugų valdymas, inovacijų procesas, naujų produktų kūrimas

nebėra tik „entuziastingas darbas“, bet tampa sudėtingu psichologiniu konstruktu, glaudžiai susijusiu su individo gerove, atsparumu ir ilgalaikiu tvariu darbingumu.

Nors *įsitraukimo* sampratos užuomazgų aptinkama dar septintojo praėjusio amžiaus dešimtmečio D. Katz'o ir W. R. Kahn'o darbuose (2006³), tuometinis dėmesys organizacijos efektyvumui užgožė asmeninį darbuotojo santykį su darbu. Tikrasis lūžis įvyko tik 10-ojo praeito amžiaus dešimtmečio pradžioje, kai W. A. Kahn'o straipsnyje įsitraukimas buvo apibūdintas kaip fizinis ir emocinis procesas. Paradoksalu, bet verslo konsultantai (pvz., „Gallup“) šią idėją pasigavo kur kas greičiau nei akademiniai darbuotojai.

Mokslinėje literatūroje vis dar diskutuojama dėl vieningo *įsitraukimo* apibrėžimo, nes egzistuoja apie 50 skirtingų šio reiškinio sampratų. A. M. Saks'as ir J. A. Gruman'as (2014) pastebėjo, kad įsitraukimas dažnai painiojamas su pasitenkinimu darbu ar organizaciniu įsipareigojimu. Situacija pasikeitė sukūrus darbo reikalavimų ir išteklių modelį (Bakker, Demerouti, 2007) bei Utrechto įsitraukimo į darbą skalę (angl. *Utrecht Work Engagement Scale – UWES*) (Schaufeli ir kt., 2002). Tai leidžia į šį reiškinį žvelgti kitaip. *Darbuotojų įsitraukimo* sąvokos svarba augo, siekiant įmonėms išlaikyti talentus ir didinti jų produktyvumą, todėl būtina aiškiai suprasti, kaip šis konstruktas evoliucionavo ir kokiais įrankiais jis gali būti matuojamas.

Tyrimo problema. Nepaisant gausių tyrimų, egzistuoja skirtumas tarp to, kaip įsitraukimą traktuoja verslininkai (orientacija į rezultatus) ir kaip jį analizuoja mokslininkai (orientacija į psichologinius procesus). Trūksta susisteminto požiūrio, kuris susietų klasikinės teorijas su naujausiomis „rūpestingojo žmogishųjų išteklių valdymo“ (angl. *Caring HRM*) prieigomis.

Tyrimo objektas – darbuotojų įsitraukimo teoriniai modeliai ir jų matavimo metodologinės prieigos.

Tyrimo tikslas – atlikti darbuotojų įsitraukimo teorinės raidos analizę, susisteminant esminius modelius bei matavimo instrumentus, ir pagrįsti perėjimą nuo į rezultatus orientuotų prieigų prie holistinių psichologinės gerovės modelių.

Tyrimo metodai. Straipsnyje taikoma sisteminė mokslinės literatūros analizė, lyginimas bei sintezė, remiantis tarptautinėse duomenų bazėse publikuotais esminiais šios srities tyrimais.

1. Darbuotojų įsitraukimo sampratos ir matavimo modelių analizė

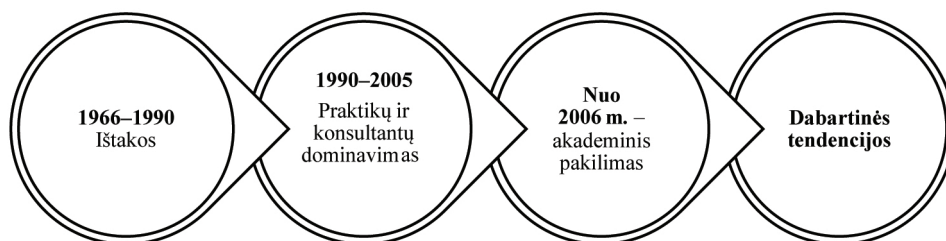
1.1. Įsitraukimo sąvokos raida ir teorinės prieigos

Įsitraukimo sąvokos pirmosios užuominos pasirodė dar 1966 metų D. Katz'o ir W. R. Kahn'o (1978) darbuose apie organizacijos veiklos efektyvumą (žr. 1 pav.). Tačiau tikroji šios sąvokos akademinė pradžia siejama su 1990 metų W. A. Kahn'o straipsniu, nors pirmuosius 20 metų jis retai buvo cituojamas (Anitha, 2014; Saks, Gruman, 2014). 1990–2005 m. laikotarpiu *įsitraukimo* sąvoka verslo pasaulyje ir žmogiškųjų išteklių konsultacinėse įmonėse buvo ypač populiari (pvz., „Gallup“, „Hewitt Associates“), tačiau jai trūko griežto teorinio pagrindo (Anitha, 2014; Macey, Schneider, 2008; Saks, 2006). „Gallup“ organizacija įsitraukimą apibrėžė kaip „dalyvavimą darbe ir entuziastingą darbą“ (Alwahabi Alnuaimi, 2022; Yousf, Khurshid, 2024; Kaur, 2023).

Nuo 2006 m. prasidėjo *įsitraukimo* sąvokos raidos akademinis pakilimas. Akademinė bendruomenė ją ypač susidomėjo (Anitha, 2014; Saks, Gruman, 2014). Pradėta griežčiau atriboti įsitraukimą nuo kitų panašių konstrukto, tokių kaip pasitenkinimas darbu ar organizacinis įsipareigojimas (Saks, 2006; Saks, Gruman, 2014). Pripažinta, kad pasitenkinimas yra pasyvi būseną (ramybė, turėjimas to, kas būtina), o įsitraukimas – aktyvi, veikli būseną (Borst, kt., 2020; Macey, Schneider, 2008).

Šiuolaikiniuose tyrimuose (dabartinės tendencijos) *įsitraukimo* sąvoka analizuojama iš užduoties, darbo, komandos ar organizacijos perspektyvų (Saks, Gruman, 2014; Udayangi, Perera, 2023). Sukurta „visiško įsitraukimo“ (angl. *full engagement*) koncepcija, integruojanti darbuotojo įsipareigojimą ir jo psicho-

³ Elektroninė šios knygos versija: eBook. ISBN 9781315702001



1 pav. Įsitraukimo sąvokos raidos etapai.

loginę gerovę (angl. *well-being*), teigiant, kad be geros savijautos įsitraukimas nebus tvarus (Robertson, Cooper, 2010).

Įsitraukimo sąvoka mokslinėje ir praktinėje literatūroje apibrėžiama įvairiai (žr. 1 lentelę), jos reikšmė laikui bėgant evoliucionavo nuo bendrų nuostatų iki sudėtingų daugiamačių konstruktų (Macey, Schneider, 2008; Saks, Gruman, 2014). Moksliniuose tyrimuose aptinkama skirtingų šios sąvokos interpretacijų: įsitraukimas į darbą (angl. *work engagement*), asmeninis įsitraukimas (angl. *personal engagement*), įsitraukimas į darbą (angl. *job engagement*), personalo įsitraukimas (angl. *staff engagement*), darbuotojų įsitraukimas (angl. *employee engagement*) ir tiesiog įsitraukimas (angl. *engagement*). Mokslininkai nustatė beveik 50 skirtingų įsitraukimo sampratų, manoma, kad jų gali būti ir daugiau (Udayangi, Perera, 2023).

1 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo teorinių prieigų palyginimas

Autorius(-iai), publikacijos metai	Įsitraukimo apibrėžimo esmė	Dimensijos, arba komponentai	Pagrindinis akcentas
Kahn, 1990	Organizacijos narių asmenybės susiejimas su jų darbo vaidmenimis	Fizinis, pažintinis, emocinis lygmenys	Asmeninė saviraiška atliekant vaidmenį
Maslach ir kt., 2001	Teigiama perdegimo priešingybė (antitezė)	Aktyvumas, įtraukimas ir veiksmingumas	Priešprieša išsekimui ir cinizmui
Schaufeli ir kt., 2002	Teigiama, pasitenkinimą teikianti, su darbu susijusi proto būseną	Energingumas, atsidavimas, pasinėrimas (UWES skalė)	Psichologinis pasinėrimas į veiklą, entuziazmas
Saks, 2006	Dvikryptis įsitraukimas (pareigų ir narystės)	Įsitraukimas į darbą ir įsitraukimas į organizacijos veiklą	Įsitraukimo objektas (konkretūs įsipareigojimai organizacijai)
Macey, Schneider, 2008	Kompleksinis požiūris, apimantis polinkius, jausmus ir veiksmus	Įsitraukimo bruožai, įsitraukimo būsenos ir įsitraukimo elgsena	Visuma: nuo asmenybės bruožų iki ypač didelių pastangų

William'as A. Kahn'as laikomas akademinės įsitraukimo krypties pradininku (Bedarkar, Pandita, 2014). Jis mano, kad asmeninis įsitraukimas yra tada, kai žmogus vienu metu įgyvendina ir išreiškia savo pageidaujamąjį „aš“ atlikdamas užduotis, kurios skatina ryšį su darbu ir kitais žmonėmis, asmeninį dalyvavimą bei aktyvų ir visapusišką vaidmens atlikimą (Yousf, Khurshid, 2024; Kahn, 1990; Saks, 2006; Saks, Gruman, 2014). Jo teigimu, įsitraukę žmonės darbe išreiškia save fiziškai, pažintiniu lygmeniu ir emociškai (Yousf, Khurshid, 2024; Kahn, 1990; Storey ir kt., 2008).

C. Maslach'as ir kt. (2001) įsitraukimą traktuoja kaip teigiamą perdegimo priešingybę (Saks, 2006; Saks, Gruman, 2014; Schaufeli ir kt., 2002). Jie skiria tris įsitraukimo dimensijas: aktyvumą, įtraukimą

ir veiksmingumą, kurios priešingos perdegimo požymiams – išsekimui, nuasmeninimui ir sumažėjusiam profesiniam veiksmingumui (Admasachew, Dawson, 2010; Saks, 2006; Saks, Gruman, 2014; Schaufeli ir kt., 2002).

W. B. Schaufeli ir kt. (2002) įsitraukimą apibūdina kaip „teigiamą, teikiančią pasitenkinimą, su darbu susijusią proto būseną“ (Borst ir kt., 2020; Yousf, Khurshid, 2024; Saks, 2006; Saks, Gruman, 2014; Schaufeli ir kt., 2002). Jų modelyje (UWES skalėje) skiriami trys komponentai: energingumas (aukštas energijos lygis), atsidavimas (svarbos jausmas, entuziazmas) ir pasinėrimas (visiška koncentracija į darbą, kai laikas bėga nepastebimai) (Admasachew, Dawson, 2010; Yousf, Khurshid, 2024; Saks, Gruman, 2014; Schaufeli ir kt., 2002).

Alan'as M. Saks'as (2006) praplėtė koncepciją, skirdamas įsitraukimą į darbą (atliekant savo pareigas) ir organizacinį įsitraukimą (vykdant nario vaidmenį pačioje organizacijoje) (Kular ir kt., 2008; Saks, 2006; Saks, Gruman, 2014; Udayangi, Perera, 2023). W. H. Macey ir B. Schneider'is (2008) pasiūlė dar platesnį požiūrį, jie skyrė tris įsitraukimo tipus: bruožus (teigiamas požiūris į gyvenimą ir darbą), būsenas (energijos pojūtis, pasinėrimas) ir elgseną (papildomos, formalius reikalavimus peržengiančios pastangos) (Macey, Schneider, 2008; Sun, Bunchapattanasakda, 2019).

1.2. Pagrindiniai darbuotojų įsitraukimo modeliai

Mokslinėje literatūroje skiriami keli pagrindiniai teoriniai modeliai ir sistemos (žr. 2 lentelę), kurie padeda suprasti darbuotojų įsitraukimo esmę, jo priežastis ir pasekmes. W. A. Kahn'o (1990) psichologinių sąlygų modelis laikomas pirmąja akademine įsitraukimo teorija. Jos autorius teigia, kad asmeninis įsitraukimas priklauso nuo trijų psichologinių sąlygų, kurias darbuotojai nesąmoningai įvertina kiekvienoje situacijoje:

- psichologinis reikšmingumas: jausmas, kad pastangos teikia vertingą grąžą – darbas yra prasmingas;
- psichologinis saugumas: tikėjimas, kad žmogus gali būti savimi, nebijodamas pakenkti savo įvaizdžiui ar karjerai;
- psichologinis prieinamumas: darbuotojas jaučia turįs atitinkamus vaidmeniui atlikti būtinus išteklius – fizinius, emocinius ir pažintinius.

Perdegimo-įsitraukimo kontinuumo teorinis modelis sukurtas 1997 m., kai C. Maslach'as ir M. P. Leiter'is išleido knygą „The Truth about Burnout“ (Bakker ir kt., 2011). Remiantis šiuo modeliu, darbuotojo įsitraukimas vertinamas kaip tiesioginė emocinio perdegimo priešprieša (Maslach ir kt., 2001). Autorių teigimu, profesinis įsitraukimas yra aktyvus, prasmingas ir veiksmingas ryšys su savo darbu. Tai būseną, kai darbuotojas savo darbinę veiklą mato ne kaip slegiančią naštą, o kaip teigiamą iššūkį (Cole ir kt., 2012; Maslach ir kt., 2001). Įsitraukimas šiame modelyje apibrėžiamas trimis dimensijomis, kurios priešingos perdegimo dimensijoms: energija (priešingybė išsekimui), įtraukimas arba identifikacija (nuasmeninimo priešingybė) ir veiksmingumas (priešingybė neveiksmingumui) (Cole ir kt., 2012; Maslach ir kt., 2001).

Perdegimo-įsitraukimo kontinuumo teorinis modelis pabrėžia, kad įsitraukimą lemia žmogaus ir šešių darbo aplinkos sričių atitikties. Pirmą, darbo krūvis – tinkamas darbo krūvio valdymas, skiriamos užduotys ir pakankamas laikas joms įgyvendinti. Antra dimensija atskleidžia kontrolę, kai darbuotojas gali daryti įtaką sprendimams ir turėti autonomiją. Trečia dimensija susijusi su atlygiu – tai tinkamas finansinis ir socialinis įdėtų pastangų pripažinimas. Ketvirta – su organizacijos bendruomene: puoselėjami santykiai su kolegomis ir vadovais. Penkta, teisingumas – sąžiningas išteklių paskirstymas ir pagarba. Šešta dimensija atskleidžia vertybes – darbuotojo ir organizacijos vertybių sutapimas (Cole ir kt., 2012; Maslach ir kt., 2001).

A. Bakker'io, E. Demerouti darbo reikalavimų ir išteklių (angl. *Job Demands-Resources*) teorinis modelis sukurtas 2001 m. Jis yra vienas plačiausiai taikomų, tiriant darbuotojų gerovę ir įsitraukimą (Bakker, Demerouti, 2007). Modelyje visi darbo aspektai skirstomi į dvi pagrindines kategorijas – darbo reikalavimus ir darbo išteklius (Akingbola ir kt., 2023; Bakker ir kt., 2011). Darbo reikalavimai – tai fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo ypatumai, dėl kurių darbuotojas turi nuolat dėti fizines, protines ir

(arba) psichologines pastangas, o tai gali lemti fiziologines ir (arba) psichologines pasekmes (Saks, 2022). Nors patys savaime darbo reikalavimai nėra neigiamas veiksnys, tačiau kai iš darbuotojo reikalaujama per daug pastangų, jie virsta psichologinėmis įtampomis.

2 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo teorinių modelių apžvalga

Teorinis modelis	Autoriai	Esminė idėja	Pagrindinės dimensijos / elementai
Perdegimo-įsitraukimo kontinuumas	Maslach, Leiter, 1997	Įsitraukimas yra emocinio perdegimo priešprieša, kur ypač svarbi darbuotojo ir jo darbo aplinkos atitiktis	Trys dimensijos: energija, įsitraukimas, veiksmingumas Šešios sritys: darbo krūvis, kontrolė, atlygis, bendruomenė, teisingumas, vertybės
Darbo reikalavimų ir išteklių (JD-R)	Bakker, Demerouti, 2001	Įsitraukimas pasiekiamas derinant darbo keliamus stresorius (reikalavimus) ir teikiamas pagalbos priemones (išteklius)	Darbo reikalavimai: krūvis, laiko spaudimas Darbo ištekliai: autonomija, parama, grįžtamasis ryšys Asmeniniai ištekliai: savi-veiksmingumas, optimizmas
Socialinių mainų teorija (SET)	Saks, 2006	Įsitraukimas, kaip darbuotojo atsilyginimas organizacijai už gautą ekonominę ir socioemocinę naudą	Mainų elementai: atlygis, parama, pripažinimas, pagarba, rūpinimasis asmens gerove
Integruotas įsitraukimo modelis	Macey, Schneider, 2008	Įsitraukimas – tai tarpusavyje susijusių asmenybės bruožų, būsenų ir elgsenos sąveika	Trys tipai: bruožai (polinkiai), būsenos (energija / entuziazmas), elgsena (papildomos pastangos)
Visiško įsitraukimo (angl. <i>Full Engagement</i>)	Robertson, Cooper, 2010	Įsitraukimas yra tvarus tik tada, kai apima ne tik pastangas siekti įmonės tikslų, bet ir darbuotojo psichologinę gerovę	Integracija: menkas įsitraukimas + psichologinė sveikata arba gerovė
Socialinio tapatumo teorija (SIT)	Tajfel, Turner, 1978; Udayangi, Perera, 2023	Įsitraukimą lemia asmens tapatumas su organizacija ar grupe – jos sėkmė suvokiama kaip asmeninė	Komponentai: organizacinis tapatumas, moralinio tapatumo centriškumas
Rūpestingas personalo valdymas (angl. <i>Caring HRM</i>)	Saks, 2022	Nuoširdus organizacijos rūpinimasis darbuotojo poreikiais ir sveikata skatina darbuotoją atsakyti aktyvesniu įsitraukimu	Praktikos: darbo planavimas, lankstumas, sveikatingumo programos, rūpestinga lyderystė

Organizacijos skiriami resursai yra esminis veiksnys, padedantis darbuotojams siekti darbo tikslų, sušvelninantys darbo krūvio sukeltą įtampą bei skatinantys darbuotojo asmeninį tobulėjimą (pavyzdžiui, darbuotojų skatinimo priemonės: atlyginimas, karjeros galimybės, grįžtamasis ryšys, kolegų palaikymas) (Bakker ir kt., 2011; Saks, 2022).

Per šiuos skiriamus išteklius įgyvendinami fundamentalūs žmogaus psichologiniai poreikiai, tokie kaip autonomijos siekis, noras jaustis kompetentingam, bei socialinių ryšių poreikis. Šis teigiamas organizacijos skiriamų resursų poveikis transformuojasi į aukštus veiklos rezultatus. Priešingu atveju, kai darbo reikalavimai nebeatitinka darbuotojo galimybių ir tampa nepakeliami, o organizacijos skiriamų resursų nepakanka, darbuotojai ima atsiriboti nuo darbo, galiausiai tai lemia perdegimą ar net sukelia sveikatos problemų (Bakker ir kt., 2011; Birsti ir kt., 2020).

Nagrinėjant darbdavio ir darbuotojų santykius, organizacinę elgseną, išlieka viena pamatinių koncepcijų – socialinių mainų teorija (Alwahabi Alnuaimi, 2022; Yousf, Khurshid, 2024). Remiantis šia teorija, ryšys tarp organizacijos ir darbuotojų formuojasi nuolat sąveikaujant tarpusavyje, tai sukuria abipusį ryšį ir priklausomybę (Ali ir kt., 2024; Saks, 2006). Socialinių mainų teorijos esminė paradigmos idėja – viena šalis, sulaukusi naudos iš kitos šalies, jaučia vidinį įsipareigojimą atsilyginti tuo pačiu (Saks, 2006; 2022). Svarbu paminėti, kad šie mainai nėra tik ekonominio pobūdžio (pvz., darbo užmokestis), tai apima ir socialinius-emocinius aspektus: palaikymą, darbdavio pagarbą, pripažinimą, nuoširdų rūpestį darbuotojo gerove (Yousf, Khurshid, 2024; Saks, 2006). Ilgainiui toks ryšys evoliucionuoja į tarpusavio pasitikėjimą ir lojalumą, o darbuotojo nusiteikimas dirbti priklauso nuo to, ar organizacija teisingai vertina jo pastangas (Alwahabi Alnuaimi, 2022; Saks, 2006).

Remiantis socialinių mainų teorija, pagrindžiamos darbuotojų skirtingo įsitraukimo lygio priežastys. Analizuojant šią paradigmą matyti, kad įmonei užtikrinus reikiamus išteklius ir kitą būtiną pagalbą, darbuotojai natūraliai skatinami aktyviau dalyvauti organizacijos veikloje (Yousf, Khurshid, 2024; Saks, 2006; Sun, Bunchapattanasakda, 2019). Už gautą paramą jie atsilygina išnaudodami savo kognityvinius, fizinius ir emocinius pajėgumus. Atskleista darbuotojo sėkmė ir bendra jo gerovė skatina pozityvią jo elgseną, lojalumą ir gerokai silpnina norą išeiti iš darbo (Yousf, Khurshid, 2024; Saks, 2022).

Kitas svarbus teorinis pamatas – W. Macey ir B. Schneider'io suformuluotas kompleksinis darbuotojų įsitraukimo modelis. Ši teorinė sistema pasižymi visa apimančiu požiūriu, kadangi įsitraukimas suprantamas kompleksiskai, kaip asmenybės bruožas, psichologinė būseną ir darbuotojo elgseną. Autoriai pažymi, kad norint tokį teorinį modelį taikyti būtinos specialios sąlygos: palanki darbo aplinka ir efektyvi lyderystė, tarpusavio pasitikėjimas bei nuolatinė organizacijos narių tarpusavio sąveika (Macey, Schneider, 2008).

Autorių teigimu, įsitraukimas nėra vienas konkretus konstruktas, tai greičiau tarpusavyje susijusių komponentų visuma. Šio modelio pagrindiniai komponentai skirstomi į įsitraukimo bruožus (angl. *trait engagement*), įsitraukimo būsenas (angl. *state engagement*) ir įsitraukimo elgseną (angl. *behavioral engagement*) (Macey, Schneider, 2008).

Įsitraukimo bruožai tai – asmens polinkis ar dispozicija į pasaulį iš tam tikros perspektyvos (pvz., teigiamas afektyvumas, kuriam būdingas entuziazmas). Šiam komponentui priskiriama proaktyvi asmenybė, autotelinė asmenybė (polinkis veiklą atlikti dėl jos pačios), teigiamas afektas ir sąžiningumas. Psichologinės įsitraukimo būsenos (juntama energija, absorbcija) suvokiamos kaip įsitraukimo elgsenos prielaidos. Įsitraukimo būsenos siejamos su tokiais konstruktais kaip pasitenkinimas darbu (ypač jo emocinis aspektas), įsitraukimas užduočiai atlikti, organizacinis įsipareigojimas ir įgalinimas. Įsitraukimo elgseną – tai savanoriškos pastangos (angl. *discretionary effort*) arba konkretaus vaidmens ar ne vaidmens pastangų ar elgsenos forma. Autoriai tai apibūdina kaip adaptacinę elgseną, kuri apima organizacinį pilietiškumą, proaktyvumą arba asmeninę iniciatyvą, vaidmens ribų išplėtimą ir prisitaikymą (Macey, Schneider, 2008).

„Visiško įsitraukimo“ (angl. *full engagement*) modelį pasiūlė I. Robertson'as ir C. Cooper'is (2010). Jame visiškas įsitraukimas apibrėžiamas kaip darbuotojo įsitraukimo ir jo psichologinės gerovės (angl. *well-being*) integracija (Robertson, Cooper, 2010). Autorių teigimu, daugelis šiuolaikinių požiūrių yra per „siauri“, nes susitelkia tik į darbuotojų įsipareigojimą bei pilietiškumą, neatsižvelgdami į jų psichinę sveikatą.

Modelis remiasi principu, kad teigiamas produktyvumą lemiantis įsitraukimo poveikis yra gerokai stipresnis, kai rūpinamasi darbuotojo psichologine gerove. Priešingu atveju, kai darbuotojai jaučiasi įsipareigoję, bet jų gerovė niekam nerūpi, rizikuojama perdegti ar susirgti (Robertson, Cooper, 2010). Darbuotojai, kurių aukštas gerovės lygis, pasižymi teigiamu požiūriu į darbą, geresniais santykiais su kolegomis, efektyvesniu problemų sprendimu ir didesniu entuziazmu vykstant pokyčiams. Tai tampa tvirtu tvaraus įsitraukimo pagrindu.

Organizacijoms taikant visiško įsitraukimo modelį, siūlomos trys veiksmų kryptys: sudėtis (angl. *composition*), t. y. tinkamas darbuotojų atrankos ir paskirstymo procesas; vystymas (angl. *development*), t. y. mokymai, koučingas ir nuolatinis grįžtamasis ryšys; situacijų inžinerija (angl. *situational engineering*), t. y. darbo vietos ir užduočių perprojektavimas, vadovavimo kokybės gerinimas (Robertson, Cooper, 2010).

Socialinio identiteto teoriją (SIT) 1978 m. pristatė H. Tajfel'as, vėliau ją plėtojo su J. Turner'iu (Udayangi, Perera, 2023). SIT nagrinėja, kaip žmonės suvokia savo narystę įvairiose socialinėse grupėse. Teorija teigia, kad asmenys save ir kitus į socialines grupes skirsto atsižvelgdami į narystę organizacijoje, rasę, re-

ligiją, lytį ar net priklausymą tam tikrai kartai. Socialinio identiteto teorija nurodo, kad individai dalį savojo tapatumo kuria remdamiesi naryste grupėse. Tapę grupės, kurią laiko palankia, nariais, jie linkę ją vertinti geriau nei kitas grupes (angl. *out-group*) (Udayangi, Perera, 2023). Tai augina asmens savivertę ir moralę. Kuo glaudžiau asmuo tapatinasi su konkrečia socialine grupe, tuo labiau jis linkęs pritarti tos grupės taisyklėms bei elgesio normoms (Udayangi, Perera, 2023).

Remiantis SIT teorija, darbuotojo įsitraukimas priklauso nuo jo organizacinės identifikacijos ir moralinio identiteto centriškumo. Organizacinė identifikacija yra priklausymo organizacijai jausmas. Darbuotojai, kurie stipriai tapatinasi su organizacija, jos sėkmes ir nesėkmes suvokia kaip savo asmenines, linkę į organizacinį įsitraukimą (Udayangi, Perera, 2023). *Moralinio identiteto centriškumo* sąvoka apibūdina, kokią vietą žmogaus savivokos sistemoje užima etikos standartai. Darbuotojai, kurių identiteto pagrindą sudaro aukštesnės moralinės nuostatos, paprastai pasižymi aukštesniu įsitraukimo lygiu (Udayangi, Perera, 2023).

Alan'o M. Saks'o suformuluota rūpestingo žmoniškųjų išteklių (personalo) valdymo (angl. *caring HRM*) koncepcija paaiškina specifinių personalo valdymo metodų ir darbuotojų įsitraukimą skatinančio organizacinio klimato tarpusavio ryšį (Saks, 2022). Šio modelio veikimas pasižymi abipusiškumo principu, t. y. organizacija rūpinasi darbuotojų gerove ir tenkina jų psichologinius poreikius. Tokia valdymo strategija orientuota į darbuotojų sveikatos apsaugą ir jų profesinį tobulėjimą.

Šią sistemą įgyvendina kompleksinės priemonės, apimančios ergonomišką darbo projektavimą, nuolatines mokymosi galimybes, lankstų darbo grafiką bei asmeninio gyvenimo ir profesinių pareigų dermę. Paminėtini svarbūs elementai yra darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, saugumo užtikrinimas bei įvairios sveikatingumo bei karjeros vystymo programos (Saks, 2022). Visgi, kaip nurodo A. Saks'as (2022), šių priemonių efektyvumas tiesiogiai susijęs su rūpesčiu grįsta lyderyste (angl. *caring leadership*). Jei organizacijos deklaruojamos vertybės egzistuoja tik formaliai, t. y. tik dokumentuotos, o vidurinės grandies vadovai demonstruoja abejingumą, rūpestingos personalo valdymo praktikos gali būti neveiksmingos. Tiktasis darbuotojų pasitikėjimas organizacijos vadovų rūpestingumu išryškėja tada, kai vadovai vadovaujasi autentiškos ir tarnaujančiosios lyderystės principais ir savo veiksmais deklaruoja tikrąsias vertybes.

1.3. Darbuotojų įsitraukimo vertinimo instrumentų lyginamoji analizė

Kadangi akademinėje literatūroje vis dar trūksta vieningos ir visuotinai pripažintos darbuotojų įsitraukimo apibrėžties, šis konstruktas organizacijose matuojamas įvairiais instrumentais (žr. 3 lentelę) (Bedarkar, Pandita, 2014; Kular ir kt., 2008; Saks, Gruman, 2014). Taikomi matavimo metodai paprastai klasifikuojami į dvi pagrindines grupes: akademinius instrumentus, kurie skirti teoriniams modeliams validuoti, ir praktinius konsultavimo įrankius, kurie taikomi siekiant gerinti verslo rezultatus (Kular ir kt., 2008; Little, Little, 2006; Saks, Gruman, 2014). Atlikus sisteminę šaltinių analizę nustatytos dominuojančios darbuotojų įsitraukimo vertinimo skalės bei instrumentai: Utrechto darbo įsitraukimo skalė (UWES), "Gallup" darbo aplinkos auditas (GWA arba Q12), A. Saks'o (2006) ir D. R. May, R. L. Gilson'o, L. M. Harter'io (2004) metodikos. Reikšmingą vietą užima ISA įsitraukimo (Soane ir kt., 2012) ir C. Maslach'o perdegimo (MBI-GS) skalės, atskleidžiančios įsitraukimo priešpriešą (Saks, 2006; Saks, Gruman, 2014).

Organizacijos darbuotojų įsitraukimo matavimo priežastys: sąsajos su verslo rezultatais, probleminių sričių nustatymas, strateginis valdymas, darbuotojų gerovės stebėseną ir lyginamoji analizė. Organizacijos matuoja įsitraukimą, nes įrodyta jo statistinė sąsaja su produktyvumu, pelningumu, klientų pasitenkinimu ir mažesne darbuotojų kaita (Alwahabi Alnuaimi, 2022; Kaur, 2023; Kular ir kt., 2008; Little, Little, 2006; Saks, 2006). Pavyzdžiui, aukšto įsitraukimo lygio įmonės pasiekia daug didesnį pelną vienai akcijai (Kular ir kt., 2008).

Sisteminis darbuotojų įsitraukimo vertinimas įgalina vadovus tiksliau nustatyti specifinių darbo išteklių poreikį (pvz., autonomijos ar grįžamojo ryšio), kuris būtinas, siekiant užtikrinti visapusišką darbuotojų įsipareigojimą (Kular ir kt., 2008; Macey, Schneider, 2008). Empirinis įsitraukimo matavimas leidžia šį fenomeną įtraukti į strateginį žmoniškųjų išteklių valdymą, darbuotojų įsitraukimas padeda organizacijoms siekti konkurencinio pranašumo (Kular ir kt., 2008; Macey, Schneider, 2008; Sirisetti, 2012). Pažymėtina, kad matavimo

3 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo vertinimo metodikų lyginamoji charakteristika

Instrumentas / skalė	Pagrindiniai autoriai	Matuojamos dimensijos / komponentai	Taikymo specifika ir ypatumai
UWES (<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>)	Schaufeli ir kt. (2002)	Energingumas, atsidavimas, pasinėrimas	Populiariausias moksliniuose tyrimuose; matuoja įsitraukimą, kaip proto būseną (prieinamos 17-os ir 9-ių teiginių versijos)
Q12 “Gallup” auditas)	“Gallup” organizacija	12 klausimų apie darbo aplinką (lūkesčiai, ištekliai, parama)	Labiausiai paplitęs verslo praktikoje; matuoja ne pačią įsitraukimo būseną, o ją lemiančias darbo sąlygas
Sakso skalė	Saks, 2006	Įsitraukimas į darbą ir į organizaciją	Išskiria darbuotojo santykį su tiesioginėmis pareigomis ir pačia įmone
ISA įsitraukimo skalė	Soane ir kt., 2012	Intelektinis, afektyvus (emocinis), socialinis įsitraukimas	Pabrėžia socialinį aspektą ir intelektualinį pasinėrimą į veiklą
May, Gilson, Harter skalė	May ir kt., 2004	Pažintinis, emocinis, fizinis įsitraukimas	Remiasi W. Kahn'o teorija; 13-os teiginių skalė, apimanti holistinį „aš“ pasireiškimą
MBI-GS (Maslach'o perdegimo skalė)	Maslach ir kt. (2001)	Energija, įsitraukimas, veiksmingumas	Įsitraukimą matuoja kaip tiesioginę emocinio perdegimo antitezę

būdo pasirinkimas dažnai priklauso nuo matavimo tikslo: organizacija siekia išmatuoti darbuotojų psichologinę būseną ar elgsenos rezultatus (De-La-calle-durán, Rodríguez-Sánchez, 2021; Macey, Schneider, 2008).

Utrechto darbo įsitraukimo skalė (UWES) – tai populiariausias ir dažniausiai moksliniuose tyrimuose naudojamas instrumentas. Ji matuoja tris dimensijas: energingumą (aukštas energijos lygis), atsidavimą (reikšmingumo pojūtis, entuziazmas) ir pasinėrimą (visiška koncentracija į darbą) (Borst ir kt., 2020; Saks, Gruman, 2014). Skalė egzistuoja kaip 17-os teiginių ilgoji versija arba 9-ių teiginių trumpoji versija (Admasachew, Dawson, 2010; Saks, Gruman, 2014).

“Gallup” darbo aplinkos auditas (GWA arba Q12) ypač populiarius verslo praktikoje (Little, Little, 2006; Macey, Schneider, 2008). Jį sudaro 12 klausimų, kurie matuoja ne patį psichologinį įsitraukimą, o darbo sąlygas, kurios jį skatina (pvz., aiškūs lūkesčiai, turimi ištekliai, vadovo palaikymas) (Admasachew, Dawson, 2010; Little, Little, 2006; Macey, Schneider, 2008). Šis metodas populiarius, nes vertinami veiksniai, kuriuos vietos vadovai gali tiesiogiai kontroliuoti.

A. Saks'o (2006) skalė skiria dvi įsitraukimo rūšis: įsitraukimą į darbą (atliekant savo pareigas) ir įsitraukimą į organizaciją (vykdant nario vaidmenį pačioje įmonėje) (Alwahabi Alnuaimi, 2022; Kular ir kt., 2008; Saks, Gruman, 2014). Šių dviejų tipų psichologinės sąlygos ir pasekmės gali būti skirtingos (Kular ir kt., 2008a).

D. R. May, R. L. Gilson'o, L. M. Harter'io (2004) 13-os teiginių skalė, sukurta remiantis W. Kahn'o teorija, matuoja pažintinį, emocinį ir fizinį įsitraukimą (Kular ir kt., 2008; May ir kt., 2004; Saks, Gruman, 2014). ISA įsitraukimo skalė matuoja intelektualinį, afektyvų (emocinį) ir socialinį įsitraukimą (Soane ir kt., 2012). C. Maslach'o perdegimo skalė (MBI-GS) įsitraukimą matuoja kaip tiesioginę perdegimo priešingybę, naudodami priešingus balus energijos, įsitraukimo ir veiksmingumo skalėse (Admasachew, Dawson, 2010; Saks, 2006; Schaufeli ir kt., 2002).

2. Metodologinė tyrimo prieiga

Siekiant nustatyti ir visapusiškai pagrįsti darbuotojų įsitraukimo koncepcijos paradigmą, atliekama sisteminė mokslinės literatūros analizė. Tyrimo logika remiasi interpretatyviaja sinteze, kuri leidžia

ne tik apžvelgti esamas teorijas, bet ir nustatyti jų evoliucinį ryšį – nuo ankstyvųjų produktyvumo modelių iki šiuolaikinių psichologinės gerovės prieigų. Literatūros paieška vykdyta 2024 m., naudojant tarptautines mokslines duomenų bazes: *EBSCO*, *ScienceDirect*, *Emerald Insight bei Taylor & Francis*. Atliekant bibliografinę paiešką taikyti tiksliniai raktiniai žodžiai ir jų variacijos: *Employee engagement*; *Work engagement paradigm*; *Engagement measurement*.

Siekiant teorinio tęstinumo, į analizę įtraukti fundamentalūs darbai, padėję pamatus organizacijos efektyvumo paradigmai – nuo ankstyvųjų D. Katz'o ir W. A. Kahn'o (1978) studijų iki W. A. Kahn'o (1990) konceptualizacijos. Atrinkti daugiausiai cituojami autoriai (pvz., A. Saks'as, W. B. Schaufeli, A. B. Bakker'is), kurių išstobulinti modeliai (SET, JD-R) vadybos moksle laikomi klasikine teorija. Atrenkant šaltinius prioritetas teiktas tyrimams, kuriuose pristatomi moksliskai validuoti matavimo instrumentai (pvz., UWES, ISA skalės), leidžiantys objektyviai palyginti skirtingas vertinimo prieigas. Galiausiai tyrimas papildytas 2018–2024 m. publikacijomis, kurios atskleidžia naujausias tendencijas – perėjimą prie darbuotojų psichologinės gerovės ir rūpesčiu grįstos žmoniškųjų išteklių valdymo koncepcijos.

Sisteminis tyrimas vykdytas trimis etapais: pirmiausia atlikta retrospektyvinė analizė, nustatyta pradinė įsitraukimo, kaip „entuziastingo darbo“, samprata ir jos raida; antra, taikyta lyginamoji analizė, takoskyra tarp dviejų modelių: į rezultatą ir į darbuotojo būseną (procesą) orientuoti modeliai; trečia, atlikus teorinę analizę, apibendrinti rezultatai leido pagrįsti įvykusį paradigmą lūžį. Tokia metodologinė architektūra užtikrino tyrimo objektyvumą ir reprezentatyvumą, pateikiant sisteminių įsitraukimo evoliucijos vaizdą – nuo pagalbinės vadybos funkcijos iki pamatinio organizacinio tvarumo ir asmens gerovės elemento.

Tyrimo apribojimai siejami su analizei pasirinktų publikacijų skaičiumi, orientuojantis į didžiausią mokslinį poveikį turinčius šaltinius. Atliekant analizę susitelkta į vietinę mokslinę literatūrą ir literatūrą anglų kalba, pirmenybę teikiant recenzuojamiems leidiniams, neįtraukiant empirinių organizacijų praktinės patirties studijų.

3. Paradigminių posūkių interpretacija: nuo efektyvumo prie gerovės

Atlikta teorinė refleksija patvirtino, kad darbuotojų įsitraukimo koncepcija patyrė fundamentalią vertybinę transformaciją. Ankstyvieji modeliai, remiantis D. Katz'o ir R. L. Kahn'o (1978) bei „Gallup“ prieiga, įsitraukimą traktavo kaip tiesioginį kelią į organizacinį efektyvumą, o šiuolaikinės teorijos vis labiau akcentuoja psichologinę asmens būseną.

Diskusija dėl įsitraukimo apibrėžimo, inicijuota W. H. Macey ir B. Schneider'io (2008) ir A. Saks'o (2006), atskleidžia, kad pagrindinė problema išlieka konstrukto „grynumas“. Nors W. A. Kahn'as (1990) pirmasis įvedė fizinį, pažintinį ir emocinį komponentus, vėlesnė W. B. Schaufeli ir kt. (2002) taikyta UWES metodika įsitraukimą supriešino su perdegimu. Čia kyla diskusinis klausimas: įsitraukimas yra tiesiog perdegimo priešybė ar unikali psichologinė būseną? Remiantis A. B. Bakker'io ir E. Demerouti (2007) JD-R modeliu, galima teigti, kad įsitraukimas yra dinamiškas procesas, priklausantis nuo reikalavimų ir skiriamų išteklių balanso. Organizacija turi ne tik „reikalauti“ iš darbuotojo jo pastangų atliekant užduotis, bet ir suteikti būtinus išteklius, kurie užtikrintų jo gerovę.

Analizuojant matavimo metodus, pastebimas poslinkis nuo paprastų, į pasitenkinimą orientuotų klausimynų („Gallup“) į sudėtingesnes, daugiamales skales. Pavyzdžiui, E. Soane ir kt. (2012) ISA skalė įveda socialinį aspektą, kuris rodo, kad įsitraukimas nebėra tik individualus darbuotojo pasiekimas, o santykio su aplinka rezultatas. Tai koreliuoja su A. Saks'o (2006) pabrėžiama Socialinių mainų teorija (SET): darbuotojas atsilygina įsitraukimu tik tada, kai jaučia organizacijos paramą.

Teorinė refleksija atskleidžia, kad tradicinė instrumentinė prieiga, kai orientuojamasi vien į veiklos rezultatus, o įsitraukimas laikomas produktyvumo didinimo „įrankiu“, tampa problematiška. Todėl organizacijos valdymo sistemose darbuotojų gerovės užtikrinimas laikomas kritiniu veiksmu, saugančiu nuo neigiamų perteklinio įsitraukimo pasekmių. Naujoji „rūpestingoji žmoniškųjų išteklių valdymo“ paradigma šiuolaikiniame vadybos kontekste tampa nebe pasirinkimu, o būtinybe.

Išvados

Atlikta sisteminė mokslinės literatūros analizė atskleidžia įdomią tendenciją: per pastaruosius dešimtmečius darbuotojų įsitraukimas transformavosi iš elementaraus organizacijos našumo kėlimo įrankio į daugiasluoksnį psichologinį konstruktą. Ankstyvosiose teorijose dominavo funkcinis požiūris, o šiuolaikinė mokslo paradigma akcentuoja vidinę asmens būseną, kai susipina kognityviniai, emociniai ir fiziniai elementai.

Šiame kontekste Darbo reikalavimų ir išteklių (JD-R) modelis tapo pamatiniu lūžiu, dekonstravusiu prielaidą, kad įsitraukimas yra tiesioginė ir izoliuota darbuotojo pastangų išraiška. Tyrimas pabrėžia – tai dinamiškas procesas, tiesiogiai priklausantis nuo to, kiek organizacija geba suderinti asmeninius ir darbo išteklius su augančiu emociniu krūviu. Analizuojant matavimo instrumentų raidą, ryškėja analogiškas virsmas. Siauras, į operacinius rezultatus orientuotas apklausas keičia dimensijų gausa pasižyminčios skalės, kurios patvirtina, kad šiuolaikinis įsitraukimas yra neatsiejamas nuo socialinio fono ir individo psichologinės sveikatos.

Galima daryti prielaidą, kad ši naujoji gerovės paradigma vadybai diktuoja visai kitas taisykles. Tvarus įsitraukimas pasiekiamas nebetaikant primityvaus spaudimo ar išorinės motyvacijos. Priešingai – dabar tam būtina į žmogų orientuota organizacinė kultūra, nes tik ji gali garantuoti darbuotojų darbingumą bei ilgalaikį įmonės atsparumą kintančioje rinkoje.

Literatūra

- Admasachew, L., Dawson, J. (2010). *Employee Engagement-A brief review of definitions, theoretical perspectives, and measures*. Aston Business School, Aston University. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7c2ed740f0b674ed20f5cc/dh_129661.pdf
- Akingbola, K., Rogers, S. E., Intindola, M. (2023). Employee Engagement in Nonprofit Organizations. *Springer International Publishing*. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-08469-0>
- Ali, M., Niu, X., Rubel, M. R. B. (2024). The influence of transformational and transactional leadership on employee retention: mediating role of employee engagement. *Management Matters*, 21 (2), 164–190. DOI: <https://doi.org/10.1108/MANM-03-2024-0022>
- Alwahabi Alnuaimi, Y. M. (2022). Impacts of Workplace Factors on Employee Engagement in the Public Sector. *European Journal of Marketing and Economics*, 5 (1), 57–70. DOI: <https://doi.org/10.26417/969ouv25>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 4–28. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309–328. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bedarkar, M., Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>
- Borst, R. T., Kruijen, P. M., Lako, C. J., de Vries, M. S. (2020). The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40 (4), 613–640. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>
- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G., O’Boyle, E. H. (2012). Job Burnout and Employee Engagement: A Meta-Analytic Examination of Construct Proliferation. *Journal of Management*, 38 (5), 1550–1581. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206311415252>
- De-La-calle-durán, M. C., Rodríguez-Sánchez, J. L. (2021). Employee engagement and wellbeing in times of covid-19: A proposal of the 5cs model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (10). DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18105470>
- Yousf, A., Khurshid, S. (2024). Impact of Employer Branding on Employee Commitment: Employee Engagement as a Mediator. *Vision*, 28 (1), 35–46. DOI: <https://doi.org/10.1177/09722629211013608>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (3), 308–323. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Works. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692–724. DOI: <https://doi.org/10.2307/256287>
- Katz, D., Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. JK: Wiley, 838. ISBN 9780471023555.
- Kaur, D. (2023). Drivers of employee engagement impacting employee performance. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 5 (2), 28–36. DOI: <https://doi.org/10.33545/26633213.2023.v5.i2a.147>
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., Truss, K. (2008). Employee engagement: A literature review. *Kingston University*, 19, 1–28. https://pure.royalholloway.ac.uk/ws/portalfiles/portal/23168428/working_paper_KBS_2008.pdf

- Little, B., Little, P. (2006). Employee Engagement: Conceptual Issues. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 10, 111. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:141604388>
- Macey, W. H., Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (1), 3–30. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 11–37. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397–422. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Miner, J. B. (2006). *Organizational Behavior 2: Essential Theories of Process and Structure* (1st ed.). Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315702001>
- Robertson, I. T., Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership and Organization Development Journal*, 31 (4), 324–336. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437731011043348>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600–619. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32 (3). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Saks, A. M., Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25 (2), 155–182. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71–92. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sirisetti, S. (2012). Employee Engagement Culture. *The Journal of Commerce*, 4 (1), 72–74. https://web.archive.org/web/20180421013055id_/http://joc.hcc.edu.pk/articlepdf/JOC201263_72_74.pdf
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15 (5), 529–547. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>
- Storey, J., Ulrich, D., Welbourne, T. M., Wright, P. M. (2008). Employee engagement. In J. Storey, P. Wright, D. Ulrich (sud.). *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, 18. Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203889015>
- Sun, L., Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9 (1), 63. DOI: <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>
- Udayangi, K. A. D. I., Perera, G. A. T. R. (2023). Impact of Organisational Identification and Moral Identity Centrality on Organisational Engagement of Millennial MBA Students in Sri Lanka: A Social Identity Perspective. *Colombo Journal of Multi-Disciplinary Research*, 8 (1–2), 21–50. DOI: <https://doi.org/10.4038/cjmr.v8i1-2.74>

THE EVOLUTION OF THEORETICAL MODELS OF EMPLOYEE ENGAGEMENT: FROM INSTRUMENTAL EFFECTIVENESS TO A HOLISTIC PSYCHOLOGICAL WELL-BEING APPROACH

DOVILĖ ŠVAŽĖ, RIMANTAS STAŠYS,
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

Although employee engagement has dominated management practice for several decades, the academic discourse still grapples with the construct's fragmented nature. The article examines the transformation of

the concept of employee engagement, from the early beginnings of organisational effectiveness, to modern, complex, multi-dimensional constructs.

Research problem. Despite extensive studies, there is a difference between how entrepreneurs perceive engagement (the result-oriented approach) and how scientists analyse it (the psychological process-oriented approach). There is a lack of a systematic perspective that would integrate classic theories with the latest 'Caring HRM' approaches.

The object of the study is the theoretical models of employee engagement and their methodological approaches to measurement.

The aim of the study is to analyse the theoretical development of employee engagement by synthesising key models and measurement tools, and to justify the transition from result-oriented approaches to holistic psychological well-being models.

Research methods. The article employs a systematic analysis, comparison, and synthesis of scientific literature, based on key studies in the field published in international databases.

Research results: A systematic analysis of scientific sources revealed that the concept of engagement has transformed from a limited, results-oriented approach to a holistic (full engagement) model. The review highlighted fundamental theoretical frameworks, including the job demands-resources model, social exchange theory, and the caring human resource management approach. The lack of a consensus reflects the complexity of the phenomenon under study, while contemporary trends emphasise the need to align organisational goals with employees' personal needs and values.

A systematic review of the scientific literature reveals an interesting trend: over six decades, employee engagement has evolved from a simple tool for enhancing organisational performance into a complex, multi-layered psychological construct. While early theories predominantly adopted a functional approach, the modern scientific paradigm emphasises the individual's internal state, in which cognitive, emotional and physical elements intertwine.

In this context, the Job Demands-Resources (JD-R) model has become a fundamental turning point, deconstructing the assumption that engagement is simply a direct and isolated expression of an employee's efforts. The study emphasises that it is a dynamic process, directly dependent on how well the organisation can balance personal and work resources with the rising emotional load. An analysis of the evolution of measurement instruments reveals a similar transformation. Narrow, operationally focused surveys are being replaced by scales characterised by a multitude of dimensions, which confirm that modern engagement is inseparable from social background and an individual's psychological health.

KEY WORDS: *employee engagement, job demands and resources model, social exchange theory, psychological well-being, human resource management.*

JEL CODES: M12, M54, J28.

Gauta: 2026.03.14

Priimta: 2026.04.26

Pasirašyta spaudai: 2026.05.09