



**Ekonomikos ir
verslo administravimo
fakultetas**

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

**Laura Butkevičė
MAGISTRO DARBAS**

GEROVĖS ĮTAKA INDIVIDUALIEMS DARBO REZULTATAMS MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI	THE IMPACT OF WELL-BEING ON INDIVIDUAL WORK RESULTS BY MEDIATING EMPLOYEE ENGAGEMENT
---	---

Darbo vadovas _____

Dr. Asta Stankevičienė (parašas)

Vilnius, 2024

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS.....	6
1. GEROVĖS ĮTAKOS INDIVIDUALIEMS DARBO REZULTATAMS MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1. Gerovės samprata.....	10
1.1.1. Darbuotojų gerovės rūšys.....	12
1.1.2. Darbuotojų fizinė, psichologinė ir socialinė gerovė.....	13
1.2. Individualių darbo rezultatų teoriniai aspektai	17
1.2.1. Individualios darbo atlikties samprata.....	17
1.2.2. Individualios darbo atlikties dimensijos.....	19
1.3 Darbuotojų įsitraukimo teoriniai aspektai.....	21
1.3.1 Įsitraukimo samprata.....	21
1.3.2. Darbuotojų įsitraukimo dimensijos ir modeliai.....	23
1.4. Gerovės ir individualių darbo rezultatų ryšys.....	26
1.4.1. Darbuotojų įsitraukimo ir individualių darbo rezultatų ryšys	29
1.4.2 Gerovės įtaka individualiems darbo rezultatams medijuojant darbuotojų įsitraukimui.	31
2.GEROVĖS ĮTAKOS INDIVIDUALIEMS DARBO REZULTATAMS MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI TYRIMAS ORGANIZACIJOJE NACIONALINIS BENDRŲJŲ FUNKCIJŲ CENTRAS	33
3. GEROVĖS ĮTAKOS INDIVIDUALIEMS DARBO REZULTATAMS MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI – TYRIMO METODINĖ DALIS	37
3.1. Tyrimo modelis.....	37
3.2. Tyrimo etapai	39
3.3. Tyrimo anketos struktūra	41
3.4. Tyrimo populiacija ir imtis	43
4. GEROVĖS ĮTAKOS INDIVIDUALIEMS DARBO REZULTATAMS MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI. TYRIMO REZULTATAI.....	44
4.1. Respondentų demografinės charakteristikos	44
4.2. Klausimyno patikimumo rodikliai.....	50
4.3. Respondentų įsitraukimo, darbuotojų gerovės bei individualių darbo rezultatų statistinis vertinimas.....	52

4.4. Regresinės ir mediatoriaus analizės.....	54
4.4.1. Darbuotojų gerovės įtakos darbuotojų įsitraukimui sąsajų analizė.....	55
4.4.2. Darbuotojų įsitraukimo įtaka darbuotojų individualiems darbo rezultatams sąsajų analizė.....	56
4.4.3. Mediacijos analizė.....	57
4.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	58
DISKUSIJA.....	60
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	62
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	65
SANTRAUKA	77
SUMMARY	79
PRIEDAI.....	81

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Gerovės sąvokos analizė

2 lentelė Įsitraukimo į darbą dimensijos

3 lentelė NBFC klientų skaičiai

4 lentelė NBFC klientų skaičiai

5 lentelė NBFC rodikliai 2022-2023 m.

6 lentelė tyrimo etapų schema

7 lentelė Tyrimo anketos struktūra

8 lentelė Respondentų paskirstymas pagal demografines charakteristikas.

9 lentelė Respondentų paskirstymas pagal demografines charakteristikas.

10 lentelė Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal gerovės vertinimą.

11 lentelė Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal individualių darbo rezultatų vertinimą

12 lentelė Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal individualių rezultatų vertinimą

13 lentelė Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal įsitraukimo rezultatų vertinimą

14 lentelė Įsitraukimo į darbą patikimumo rodikliai.

15 lentelė Darbuotojų gerovės patikimumo rodikliai.

16 lentelė Individualių darbo rezultatų rodikliai.

17 lentelė Duomenų pasiskirstymo normalumas pagal skewness ir kurtosis

18 lentelė Konstrukty tarpusavio koreliacija, vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

19 lentelė X poveikis M regresinės analizės rezultatai (a koeficientas)

20 lentelė M poveikis Y regresinės analizės rezultatai (b koeficientas)

21 lentelė tiesioginio ir netiesioginio ryšio tarp X ir Y regresinės analizės rezultatai. ($c(c')$ koeficientai)

1 paveikslas Individualių darbo rezultatų dimensijos

2 paveikslas Darbuotojų įsitraukimo lygiai

3 Paveikslas Teorinis darbuotojų įsitraukimo modelis

4 Paveikslas Įsitraukimo į darbą veiksniai

5 Paveikslas NBFC struktūra

6 paveikslas Konceptualus tyrimo modelis

7 paveikslas Respondentų pasiskirstymas pagal departamentą

8 paveikslas Mediacijos modelis: Gerovės įtaka individualiems darbo rezultatams medijuojant darbuotojų įsitraukimui.

IVADAS

Darbo temos aktualumas – Gerovės samprata buvo analizuojamas nuo senų laikų. Šių dienų pasaulyje gerovė tapo vis labiau aktualesnė. Vis labiau akcentuojama gerovės svarba ir reikšmingumas. (Diener, 2005) Galima sakyti, kad nuo gerovės apibrėžimo sąvokos, dauguma organizacijų pereina prie dėmesio sveikai organizacijai. Norėdamos užtikrinti savo darbuotojų emocinę sveikatą ir gerovę organizacijos investuoja į psichologus, streso atsparumo priemones, mindfulness praktikas, ir daugybę kitų lengvatų darbe tam, kad užtikrinti, jog darbuotojai organizacijoje jaučiasi gerai, ir tam, kad išlaikyti kvalifikuotus specialistus organizacijoje. Tema apie gerovę darbo vietoje yra itin aktuali šiandieniniame pasaulyje nes vis labiau suprantama, kad darbuotojų gerovė tiesiogiai susijusi su jų produktyvumu, motyvacija bei organizacijos sėkme. Tyrimai rodo, kad invyracijos į darbuotojų gerovę gali padidinti bendrą organizacijos veiklos efektyvumą ir pelningumą. Anot Blount (2020) didėjantis dėmesys darbuotojų gerovei parodo pokyčius visuomenės požiūryje į darbą ir gyvenimą. Žmonės vis labiau siekia balanso tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, todėl organizacijos, kurios palaiko šį balansą ir suteikia priemones gerinti gerovę, tampa patrauklesnės darbuotojams. Princus (2023) teigia, kad organizacijos vis labiau įsisavina idėją, kad gerovė ir darbuotojų sveikata tiesiogiai susijusios su jų veiksmingumu ir bendra organizacijos sėkme. Sirgy (2020) nuomone organizacijos pradeda suvokti, kad gerovė apima ne tik fizinę ir psichologinę sveikatą, bet ir socialinę bei emocinę gerovę. Todėl programos, kurios orientuojasi į šiuos aspektus ir palaiko jų pusiausvyrą, tampa labiau populiarėjančios.

Pandemijos metu gerovės tema tapo ypač svarbi organizacijoms, nes dėl susiklosčiusios ekstremalios situacijos pasaulyje, kuri susidarė dėl COVID-19 viruso. Pasak Hadman (2020) sukėlė daug pokyčių versle. Dalis organizacijų darbuotojus išsiuntė dirbti iš namų, kita dalis darbuotojų buvo prastovose, arba neteko darbo. Pasak Chowell ir Mizumoto, (2020) darbuotojų darbo vieta, pasikeitė per vieną dieną. Tačiau dauguma organizacijų neturėjo pakankamai laiko perkelti ir adaptuoti visus procesus darbui nuotoliu, todėl darbuotojams atsirado nesaugumo jausmas. Bersin (2020) atliko apklausą, kurios metu paaiškėjo, kad svarbu yra išlaikyti darbuotojų psichologinę sveikatą, kuriai įtaką gali daryti baimė dėl darbo, piniginių nuostolių, ir socialinė izoliacija pandemijos metu. Visi šie veiksniai daro įtaką darbo rezultatams ir organizacijos keliamiems tikslams (Jung ir kt., 2021) Autoriai Russo ir Terraneo, (2020) teigia, kad COVID-19 situacija žmonėms sukėlė didelį stresą, ir turėjo neigiamą poveikį sveikatai. Pandemija pakeitė darbo būdus ir sąlygas. Nauji darbo modeliai, tokie kaip nuotolinis ar hibridinis darbas, skatina naują požiūrį į darbuotojų gerovę, nes šie modeliai atneša naujus iššūkius. Autoriaus Bufquin ir kt., (2021) atlikto tyrimo metu buvo nustatyta, kad po COVID-19 pandemijos restoranų pramonės

darbuotojams pasireiškė daugiau psichologinių sutrikimų, padidėjo alkoholio ir narkotikų vartojimas, lyginant su tuo metu nedirbusiais ar atostogavusiais darbuotojais. Atsižvelgiant į tai, yra svarbu ištirti darbuotojų psichinės sveikatos įtaką darbo rezultatams. Naujausi Yu ir kt., (2021), Cao ir kt., (2022), Ipsen ir kt., (2020) atlikti tyrimai atskleidė darbuotojų psichinės sveikatos ir darbo rezultatų ryšį. Galima teigti, kad paskutiniu metu darbuotojų emocinės savijautos ir darbo rezultatų tema yra aktuali ir vis labiau tyrinėjama. Anot mokslininkų, darbuotojai pasižymintis gera psichine sveikata demonstruoja geresnę darbo atliktį ir su didesniu įsitraukimu atlieka paskirtas užduotis. Tuo tarpu prasta psichikos sveikata daro įtaką sumažėjusiam darbingumui darbe, ir neigiamai veikia tarpasmeninius santykius ir darbo rezultatus.

Išanalizavus mokslinius šaltinius, pastebėta, kad gerovės koncepto susidomėjimas, apibrėžimų įvairovė parodo šio koncepto aktualumą. Galima išskirti daugybę gerovės apibrėžimų. Atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojo emocinė sveikata, gerovė bei individualūs darbo rezultatai tapo veiksniais, kurie yra būtini verslo ir organizacijos sėkmei. Ellison (2022) teigimu darbuotojų gerovė ir jos palaikymas darbo vietoje tampa ne tik etišku ir žmogišku principu, bet ir strateginiu sprendimu, padedančiu organizacijoms išlaikyti talentingus darbuotojus, didinti jų motyvaciją ir produktyvumą bei siekti ilgalaikių verslo tikslų.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis ir naujumas – didžioji dalis atliktų tyrimų parodė, kad tarp gerovės ir individualių darbo rezultatų vyrauja ryšys. Darbuotojų gerovės sąsajas su individualiais darbo rezultatais nagrinėjo šie autoriai: Hoppock ir Beham (2006), Sinha (2012), Warr ir Nielsen (2018), Fisher (2003), Bakker ir Demerouti (2008), Aketch (2012), Piccoli (2017), Ghosh (2017), Daniels (2000). Mokslinėje literatūroje yra nemažai atliktų tyrimų, analizuojančių įsitraukimo ir gerovės poveikį individualiems darbo rezultatams. Tyrimuose nagrinėtos sąsajos tarp darbuotojų įsitraukimo, gerovės ir individualių darbo rezultatų. Tyrimai rodo teigiamą darbuotojų įsitraukimo ir darbo rezultatų ryšį. Įsitraukę darbuotojai dažnai yra labiau atsidavę savo pareigoms, deda daugiau pastangų ir prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Darbuotojų įsitraukimas glaudžiai susijęs su pasitenkinimu darbu. Įsitraukę darbuotojai paprastai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, o tai gali prisidėti prie teigiamų individualių darbo rezultatų, didesnio produktyvumo ir mažesnio darbuotojų kaitos lygio. Autoriai Wang ir Chen (2020) teigia, kad įsitraukimas į darbą skatina geresnę darbuotojų kognityvinę elgesį, kas daro įtaką darbuotojų individualiems darbo rezultatams. Hewett (2018) atliktame tyrime nustatyta, kad darbuotojų gerovė turi įtaką tiek individualiems, tiek organizaciniams rezultatams, ir produktyvumui. Manjunathan ir Vasantha (2017) atlikti darbuotojų įsitraukimo tyrimai atskleidė, kad tie darbuotojai, kurie yra įsitraukę, pasižymi labiau proaktyviu elgesiu, didesniu iniciatyvumu ir noru gilinti žinias. Anot Hewitt (2012) įsitraukimas padeda organizacijai mažinti kaštus atsirandančius

esant darbuotojų kaitai, kai padidėja darbuotojų paieškos, atrankos bei mokymų poreikis. O pats įsitraukimas yra kaip emocinis įsipareigojimas ir psichologinis kontraktas su organizacija. Bandura ir Lyons (2017) teigia, kad įsitraukimui būdingi bruožai yra motyvacija, iniciatyvumas ir pasitenkinimas atliekamu darbu bei užduotimis. Nustatyta, kad gerovės skatinimas organizacijoje turi teigiamą poveikį individualiems darbo rezultatams. Įvairios gerovės programos, tokios kaip sveikatinimo skatinimas, emocinio balanso palaikymas ir profesinės tobulėjimo galimybės, gali padėti stiprinti darbuotojų fizinę ir psichologinę sveikatą bei didinti jų įsitraukimą siekiant gerų darbinių rezultatų.

Darbo naujumas ir problema – Šiandien (Bakker ir Demerouti, 2017; Ghosh, 2017; Hoppock, 1937; Piccoli ir kt., 2017; Sinha, 2012; Warr, 1999) vis daugiau dėmesio mokslininkai skiria gerovės konceptui. Gerovė, kaip sąvoka nėra nauja, tačiau per paskutinius metus įgavo didesnę reikšmę ir susidomėjimą. Pasak mokslininkų, gerovė yra laikoma viena iš pagrindinių organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių. esminių darbuotojų gerovę bei įsitraukimą skatinančių veiksnių Bekker (2015) Ismailir (2019) nuomone kuo didesnis yra gerovės užtikrinimas, tuo didesnis įsitraukimas kas turi reikšmingumo individualiems darbo rezultatams o gerovė darbo vietoje gali daryti netiesioginį poveikį darbuotojų darbo rezultatams per įsitraukimą. Ši tema yra svarbi ir aktuali organizacijoms, siekiančioms užtikrinti aukštą darbuotojų našumą ir ilgalaikį sėkmės augimą.

Mokslinėje literatūroje galima rasti nemažai įvairių darbų ir tyrimų analizuojančių darbuotojų gerovės bei įsitraukimo sąsajas su individualiais darbuotojo darbo rezultatais.

Šiame darbe formuluojamas **probleminis klausimas** – kokią įtaką darbuotojų gerovė daro darbuotojų individualiems darbo rezultatams medijuojant darbuotojų įsitraukimą?

Darbo tikslas – atskleisti darbuotojų gerovės įtaką individualiems darbo rezultatams per įsitraukimą į darbą.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra, išanalizuoti gerovės, ir darbuotojų įsitraukimo įtaką individualiems darbo rezultatams;
2. Remiantis moksline literatūra ir atliktais empiriniais tyrimais, surasti sąsajas tarp darbuotojų gerovės, įsitraukimo ir individualių darbo rezultatų;
3. Atliekant empirinį tyrimą, iširti darbuotojų gerovės daromą įtaką individualiems darbo rezultatams medijuojant įsitraukimui. Nustatyti ryšį tarp šių kintamųjų.
4. Pateikti išvadas bei praktines rekomendacijas darbuotojų įsitraukimui, gerovei ir individualiems darbo rezultatams.

Darbo struktūra – baigiamąjį magistro darbą sudaro: įvadas, trys pagrindiniai skyriai, išvados ir rekomendacijos.

Magistro darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių:

- Pirmoje dalyje pristatoma mokslinės literatūros analizė. Šioje dalyje analizuojami darbuotojų gerovės sampratos, gerovės rūšių, darbuotojų įsitraukimo, individualių darbo rezultatų samprata bei teoriniai aspektai. Išnagrinėtos ir pristatytos šių reiškinių sąsajos, apžvelgti šiomis temomis atlikti tyrimai. Šio etapo tikslas yra išspręsti pirmus du uždavinius.
- Antroje dalyje pristatoma tyrimo metodologija: empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai, konceptualus tyrimo modelis, tai pat pristatomos keliamos hipotezės.
- Trečioje dalyje pristatomas atliktas empirinis tyrimas, pristatomas tyrimo instrumentas ir organizavimas, nurodoma tiriamos imties charakteristika, pristatomi tyrimo ir duomenų analizės metodai. Pateikiami gauti atlikto empirinio tyrimo rezultatai, pateikiamos išvados ir pasiūlymai, darbe analizuotos ir naudotos literatūros sąrašas ir priedai.

Darbo apimtis 88 puslapiai, pateikta 21 lentelė, 8 paveikslai, literatūros sąrašas susideda iš 120 šaltinių.

Tyrimo metodai – atlikta mokslinės literatūros analizė, empirinis tyrimas ir duomenų analizė.

1. GEROVĖS ĮTAKOS INDIVIDUALIEMS DARBO REZULTATAMS MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Gerovės samprata

Pasaulinės tendencijos pastaraisiais metais dar labiau išryškino darbuotojų gerovės darbe svarbą. Darbe praleidžiama didžioji dalis laiko, todėl svarbu, kaip yra užtikrinama darbuotojo gerovė darbinėje aplinkoje, nes tai daro tiesioginę įtaką jo darbo rezultatams. Vis daugiau organizacijų kreipia dėmesį į tai, kaip teikiamas naudas orientuoti į darbuotojo psichologinę sveikata ir gerovę. O pačia gerovės sąvoką kelia vis aukščiau savo prioritetų sąrašė. Siejant gerovę su tuo, jog, patenkintas ir laimingas darbuotojas yra labiau atsidavęs darbui ir padeda organizacijai siekti jos tikslų, savo darbu kurdamas didesnę vertę ir kokybę. Orientacija į darbuotojų gerovę ir gerovės valdymą organizacijoje taip pat formuoja ir teigiamą darbdavio įvaizdį. Autorių Canaff ir Wright (2004) atlikti tyrimai atskleidžia, kad tie darbuotojai, kurie yra geros savijautos darbe, užduotims atlikti skiria daugiau atidumo, nuoseklumo ir dėmesio. Pati gerovės sąvoka nėra nauja ir skirtingų autorių yra apibrėžiama skirtingai ir yra daugialypė. Lijadi, (2018) gerovę apibūdina kaip kasdieninį gyvenimo sąlygų įvertinimą, autorės teigimu, galima išskirti skirtingas gerovės perspektyvas.

Stebima, jog gerovės apibrėžimų yra daug, tačiau apskritai gerovė apibūdinama kaip individo laimės ir geros jausenos būseną.

1 lentelė Gerovės sąvokos analizė

Autoriai	Sąvoka	Apibrėžimas
Keyes, (2007)	Gerovė	Gyvenimo kokybės suvokimas
Warr (1987)	Gerovė	Darbuotojo patirtys darbe ir jų kokybė
Barberra (2014)	Gerovė	Darbuotojų jausenos organizacijoje apibrėžimas
Fisher, 2014	Socialinė gerovė	Asmens teigiamos patirties darbe komponentas

Fishbein ir Ajzen (1975)	Gerovė	Asmens pasitenkinimas darbu, lydimas teigiamo požiūrio tiek į organizaciją tiek į atliekamą darbą.
Ryan ir Deci, (2001)	Gerovė	Gerovė kaip pasitenkinimas gyvenimu, teigiama nuotaika, hedonistine perspektyva gerovė apibūdinama kaip laimė.
Dewe ir Cooper, 2012	Gerovė	Eudaimoninėje perspektyvoje gerovė apibūdina kaip savirealizacija, teigiant, kad tikroji laimė yra dorybės išraiška.
Keyes, (1998)	Gerovė	Įsitraukimas į veiklą, kuri skatina žmogaus augimą, savęs priėmimą, gyvenimo tikslą, meistriškumą ir pozityvius santykius.
Aked ir kt., 2009	Gerovė	Gerovė konceptualizuojama kaip geros savijautos (hedonizmo) ir gero funkcionavimo (eudemonijos) derinys.
Agarwal, (2021)	Gerovė	Savirealizacija, gyvenimo kokybė, veiklos prasmės matymas
Kun ir kt., (2017)	Gerovė	Darbo aplinka, mikroklimatas, darbinės aplinkos saugumas, abipusė pagalba, kolegiškumas
Salas-Vallina ir kt., (2021)	Gerovė	Įsitraukimas ir teigiamas požiūris, darbuotojo pozityvi darbo aplinka ir sveikatos būseną

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis pateiktais šaltiniais

Gerovę galima analizuoti įvairiais aspektais, stebint kaip darbuotojų gerovę organizacijoje veikia skirtingi veiksniai. Iš pateiktos lentelės matyti, kad skirtingi autoriai skirtingai apibrėžia gerovės sąvokas, o pati apibrėžimų įvairovė yra didelė. Keyes (2007) gerovę aiškina kaip gyvenimo kokybės suvokimą. O jo sukurtas psichikos sveikatos modelis apima tris sritis – socialinę, emocinę ir psichologinę gerovę. Galima teigti, kad gerovės sąvoka turi daug teorijų ir

požiūrių. Warr (1989) gerovę apibūdina kaip įvairių patirčių darbe kokybę. Shah ir Marks (2004) gerovę apibūdina kaip asmenybės pilnatvės, pilnavertiškumo jausmą. Howell (2016) gerovę apibrėžia kaip pasitenkinimą gyvenimu, ir gyvenimo prasmės atradimą. Kun, Balogh ir Krasz, (2017) gerovę apibrėžia kaip teigiamą aplinką darbe, apimančią organizacijos mikroklimatą, tarpusavio santykius, pagalbą profesinėje veikloje. Salas-Vallina ir Alegre (2021) gerovę aiškina kaip darbuotojų įsitraukimą ir teigiamą nusiteikimą, bei darbuotojo sveikatos būseną.

Analizuojant gerovės sampratą literatūroje, matyti, kad skirtingi autoriai ją įvardina skirtingai: „gerovė“, „darbuotojų profesinė gerovė“, „teigiama psichosocialinė darbo aplinka“, „darbuotojų pasitenkinimas darbu“. Visi šie terminai yra tapatūs, o pati sąvoka gali nuolat keistis, priklausomai nuo pokyčių.

Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad gerovė – tai darbuotojo jausenos organizacijoje identifikavimas (Barbera, 2014). Darbuotojų patirtys darbe ir jų kokybė (Warr, 1987). Autoriai mokslinėje literatūroje analizavę gerovės sampratą išskyrė gerovės dinamiškumą. Taip pat buvo išskirtos gerovės dimensijos, skirtingos perspektyvos, bei gerovės svarba. Gerovės sampratos apibrėžimas ir išaiškinimas padeda suprasti, kaip pasiekti gerovės būseną.

1.1.1. Darbuotojų gerovės rūšys

Kadangi yra daug požiūrių, kas yra gerovė, kaip sąvoka, ir ją sunku apibrėžti, nes ji yra multidimensinis konceptas ir literatūroje galima rasti skirtingų jos apibrėžimų, tačiau yra sutinkama, kad gerovę filosofiniu požiūriu galima išskirti į du požiūrius – hedonizmo ir eudonizmo. Autoriai Pradhan ir Hati (2019) išskyrė tris gerovės elementus – *socialinę gerovę*, *psichologinę gerovę* ir *sveikatos gerovę*. Socialinė gerovė apibrėžiama kaip ryšys su bendradarbiais ir socializacija. Autorių teigimu socialinė gerovė apima adaptaciją ir priėmimą. Psichologinė gerovė apima darbuotojo laimės indeksą, ir pojūtį, ir neapima fizinės gerovės. Psichologinė gerovė apima vieną iš gerovės dimensijų – įsitraukimą į darbą ir atliekamo darbo našumą bei produktyvumą. Sveikatos gerovė apibrėžia darbuotojų fizinę ir emocinę būseną. Sveikatos gerovės dimensija leidžia vertinti darbuotojo jauseną darbe, jo patiriamą stresą, perdegimą, pervargimą.

Taip pat – gerovė yra neatsiejama nuo sveikatos. Pasaulio sveikatos organizacija sveikatą apibūdina kaip socialinės, psichinės ir fizinės gerovės būseną. Autorius Fisher (2014) siūlo į gerovės darbe sąvoką įtraukti ir socialinių santykių komponentą. Šis komponentas yra viena pagrindinių darbuotojo teigiamos patirties darbe dedamųjų dalių. Autorių Canaff ir Wright (2004)

atlikti tyrimai rodo, jog geros savijautos darbuotojai darbui atlikti skiria daugiau atidumo ir dėmesio. Bekker (2015) nuomone gerovės darbe skatinimas yra naudingas tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Hone (2015) gerovės darbe kūrimas sumažina stresą, ir kuria papildomą vertę. Agarwal (2021) teigimu, humanistinėje, socialinėje, vystymosi, klinikinėje bei egzistencinėje psichologijoje gerovės sąvoka tapati ir apibūdina individo psichologinę jauseną, finansinį saugumą, socialinius santykius ir esamą gyvenimo kokybę bei laimę. Forgeard (ir kt., 2011) nuomone, darbuotojų gerovė organizacijoje lemia darbuotojų įsitraukimą. Taip pat autorius teigia, kad darbuotojų gerovės suvokimas yra subjektyvus kiekvieno žmogaus potyris.

Ryan ir Deci (2001) išskiria dvi gerovės dimensijas – *hedoninę* ir *eudaimoninę*. Hedonizmo filosofija apima teigiamą požiūrį, laimę. Eudonizmo filosofija apima savirealizaciją ir saviugdą (Ryan ir Deci, 2001; Ryff, 1989). Hedoninis požiūris priskiriamas subjektyvios gerovės modeliui. Eudomoninis – psichologinės gerovės modeliui. Hedoninis modelis, dar kitaip vadinamas subjektyvia gerove apima pasitenkinimo jausmą, arba laimingumą. Pasitenkinimas siejamas su pasitenkinimu darbu, taip pat jis apima ir kitas žmogui svarbias sritis – pasitenkinimas ryšiu su draugais, vaikais, šeima ir sutuoktiniu. Eudomoninis modelis, anot autorių Deci ir Ryan (2006) apima kur kas daugiau, nei vien tik laimę arba pasitenkinimą, jis apima žmogaus potencialo atskleidimą ir savirealizacijos įgyvendinimą. šio koncepto tyrėjai lyderystės stilių vertino kaip vadovavimo būdą ir gebėjimą nukreipti bei motyvuoti savo pasekėjus siekti konkrečių tikslų. Filosofas Aristotelis eudomoniniame modelyje išskiria žmogaus savirealizacijos svarbą. Autoriai Ryan ir Deci (2001) savirealizaciją apibūdina kaip pagrindinę gerovės sąlyga.

Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad darbuotojų gerovės rūšių yra visokių. Dalis autorių ją apibrėžia kaip multidimensinį konstrukta. Pradhan ir Hati (2019) išskyrė tris gerovės elementus – socialinė gerovė, psichologinė gerovė ir sveikatos gerovė. Išskirti du požiūriai – hedoninis ir eudemoninis, nustatyta, jog jie nėra tapatūs tarpusavyje, ir apibrėžia skirtingas gerovės jausenas.

1.1.2. Darbuotojų fizinė, psichologinė ir socialinė gerovė

Mokslinėje literatūroje daugumoje yra išskiriama fizinė, psichologinė ir socialinė gerovė. Psichologinės gerovės dimensija apima visus elementus, išskyrus fizinius veiksmus. Wells (2010) nuomone kiekvienas individas psichologinę gerovę supranta skirtingai, ir kiekvienam ji gali reikšti skirtingus dalykus. Socialinė gerovė atspindi santykius tarp žmonių ir jų kokybę (Grant, Christianson ir Price, 2007). Keyes (1998) požiūriu socialinė gerovė apima integraciją visuomenėje, pripažinimą, ir suderinamumą. Lijadi (2018) socialinę gerovę apibūdina kaip

mokėjimą prisitaikyti ir integruotis socialinėje aplinkoje. Darbuotojų fizinė gerovė apima fizinį aktyvumą, sveiką gyvenseną, tinkamą mitybą. Pasaulinė sveikatos organizacija fizinę gerovę apibūdina kaip gebėjimą išvengti fizinio nuovargio ir streso. Fizinė gerovė atspindi fizinę mūsų kūno būklę, gebėjimą atlikti kasdienes veiklas ir užduotis be patiriamo diskomforto ir nuovargio. O rūpinimasis fizine sveikata gali padėti palaikyti bendrą gerovę, nes fizinė gerovė yra dalis psichologinės ir socialinės gerovės.

Plačiau analizuojant psichologinę gerovę, matyti, kad Ryff (1989) sukurtas psichologinės gerovės modelis išskiria šešias gerovės dimensijas:

Teigiamas požiūris į save ir savęs priėmimas. Šis požiūris apima pripažinimą ir priėmimą visų savo savybių, tiek gerų tiek blogų.

Teigiami santykiai su aplinkiniais. Gebėjimas kurti ryšį su kitais ir užmegzti bei išlaikyti pasitenkinimą keliančius ryšius su aplinkiniais yra svarbi psichologinės sveikatos dedamoji dalis. Teigiamų santykių su aplinkiniais kūrimas, rūpinimasis kitų gerove daro žmones laimingesnius, didina saugumo jausmą, taip pat daro įtaką žmogaus psichinei bei fizinei sveikatai.

Autonomija. Ši dimensija parodo žmogaus gebėjimą kontroliuoti savo gyvenimą, gebėjimas išlaikyti savo individualumą, nepriklausomai nuo aplinkybių ar situacijų. Garbergolio (2017) autonomiją apibūdina kaip individo gebėjimą priimti sprendimus ir kontroliuoti savo veiksmus. Barbosa ir Wagner (2015) teigimu, kuo vyresnis yra žmogus, tuo didesnis yra ir jo autonomijos laipsnis. O pati autonomija yra procesas, kuris vystosi visą žmogaus gyvenimą.

Aplinkos kontrolė. Ši dimensija apima žmogaus galėjimą kontroliuoti ir pasirinkti aplinką.

Gyvenimo tikslas. Šis komponentas apima tikslo ir prasmės turėjimą, suvokimą, kad tiek praeitis tiek ateitis turi prasmę.

Asmeninis augimas. Šis požiūris apima tobulėjimą ir augimą, naujų patirčių paiešką, savęs suvokimą, bei pažinimą ir galimybių realizavimą.

Apibendrinant šį Ryff (1989) modelį, galima daryti išvadas, kad jis atvaizduoja eudemoninį požiūrį, kuris remiasi individo saviraiška, ir potencialo atskleidimu. Šios šešios dimensijos sudarydamos visumą, parodo individo pagrindą. Analizuojant kitą psichologinės gerovės požiūrį, hedoninį, dar kitaip apibrėžiamą kaip subjektyvi gerovė, galima matyti skirtumus tarp šių dviejų požiūrių. Diener (1984) subjektyvią gerovę apibrėžia kaip laimingumo jausmą. Mokslinėje literatūroje subjektyvi gerovė apibrėžiama kaip individo jausena ir mąstysena, mintys apie savo gyvenimą. Diener (2000) išskyrė tris hedoninės gerovės komponentus:

Bendras pasitenkinimo gyvenimu jausmas. Pasitenkinimas gyvenimu gali būti apibrėžtas kaip bendras teigiamas gyvenimo kokybės suvokimas arba jautimas (Corsini, 1999). Ši būseną

apibrėžiama kaip teigiamas požiūris į savo gyvenimą, kas apima pasitenkinimą darbu, šeima, sveikata, socialiniu gyvenimu.

Teigiamas emocijumas ir neigiamas emocijumas. Šie du komponentai atspindi reakcijas į vykstančius įvykius (Frijda, 1999). Tai teigiamos emocijos tokios kaip džiaugsmas, linksmumas, ir liūdnos emocijos – baimė, liūdnumas, nesėkmė. Žmogus, kuris patiria pasitenkinimo gyvenimu jausmą, ir patiria pozityvias emocijas laikytinas turintis aukštą subjektyvios gerovės lygį. O žmogus, kuris nejaučia pasitenkinimo jausmo, laikytinas turintis žemą subjektyvios gerovės lygį. Diener (1997) subjektyvią gerovę apibūdina kaip ilgalaikį reiškinį, bet ne kaip momentinį. O subjektyviai gerovei įtaką daro susiformavę individo bruožai, mažai kintantys laike.

Emocinė sveikata tampa vis labiau aktualesnė tema kiekvienoje organizacijoje ir versle. Emocinė sveikata yra plati sąvoka, ir nėra griežtai apibrėžta. Montano (2017) psichikos sveikatą apibrėžia kaip neurofiziologines ir kognityvines būsenas, susijusias su mąstymu, nuotaika, emocijomis ir elgesiu, kas taip pat apima tiek neigiamas, tiek teigiamas psichikos sveikatos būsenas. Sharma (2020) psichikos sveikatą apibūdina kaip nerimo ir socialinės disfunkcijos nebuvimą. Bufquin (2021) ir Jiang (2020) teigiamas afektines būsenas apibūdina kaip gerą psichinę sveikatą, o nerimą, baimės jausmą, depresiją apibūdina kaip „blogą“ psichinę sveikatą. Anot autoriaus emocinė sveikata apibrėžia ne vien emocijų sutrikimų nebuvimą, o išskiria emocinę sveikatą kaip svarbią bendros sveikatos dedamąją dalį. Anot autoriaus emociškai sveiki žmonės geba atpažinti savo jausmus ir emocijas, mintis, bei elgesį. Ar tai būtų geros emocijos ar neigiamos – pyktis, liūdesys, ar patiriamas stresas. Emociškai sveikas žmogus sugeba valdyti patiriamus jausmus, kokie jie bebūtų, todėl emocinė sveikata apibrėžiama kaip laimės jausmas, ir žinojimas, kad individas geba pats valdyti savo jausmus. Emocinės sveikatos palaikymas padeda išlaikyti produktyvumą ir kasdienybėje patiriamą stresą. Taip pat yra rastas ryšys tarp emocinės ir fizinės sveikatos. Teigiama emocinė sveikata turi ryšį su fizine sveikata. Emocinę sveikatą išlaikyti padeda mėgiamos veiklos turėjimas, nes poilsis ir darbo bei poilsio laiko režimo išlaikymas yra tiek pat svarbus kaip ir darbo funkcijų atlikimas (Rohde, Feeny ir Robins, 2005). Pasaulinė sveikatos organizacija emocinę sveikatą apibrėžia kaip gerovės būseną, kai individas supranta save, savo emocijas, geba būti produktyvus ir susidoroti su patiriamu stresu. Jahoda (1958) išskiria tris emocinės sveikatos sritis: saviraiška, problemų identifikavimas ir sprendimas bei savirealizacija ir potencialo atskleidimas. Filosofiniu požiūriu, yra svarbu atskirti ar emocinė sveikata yra tapatu gerovei, ar tai viena gerovės dedamųjų o gal tai viena iš būtinų gerovės sąlygų? (Lewis, Alexandrowa, 2021). Emocinė sveikata apibūdinama kaip vienas iš sveikatos elementų. Pati sveikata, kaip sąvoka Pasaulinės sveikatos organizacijos apibrėžiama kaip bendra gerovė

apimanti fizinius ir socialinius veiksmus, o ne vien tik susirgimo nebuvimas. Autoriai Yahya Al-Qutop ir Harrim (2011) emocinę sveikatą apibūdina kaip individo sugebėjimą kontroliuoti ir reikšti emocijas. Autorių nuomone emocinė sveikata apibrėžia individo emocinę gerovę ir jo psichologinę sveikatą. Nuo darbuotojo emocinės sveikatos priklauso jo darbo rezultatai, ir darbo našumas. Šių dienų kontekste taip pat kaip emocinės sveikata, tapachiai svarbu ir perdegimo sindromas (angl. *burn out*), kitaip dar apibrėžiamas kaip profesinis perdegimas. Anot Maslach ir Schaufeli (1993) nors su stresu kasdieniniame darbe susiduria kiekvienas darbuotojas, ilgalaikis ir nuolatos patiriamas stresas gali sukelti perdegimo sindromą. Autorių nuomone, tie darbuotojai kurių darbas susijęs su pastoviu bendravimu su kitais žmonėmis, kurie patiria nuolatinę psichologinę įtampą, ilgainiui praranda motyvaciją darbui ir jaučiasi psichologiškai išsekę, pablogėja fizinė savijauta. Autoriai Hauke (2011), Rugulies (2017), Taouk (2020) plačiai analizavo psychosocialinės darbo aplinkos ir sveikatos ryšį. O atlikti tyrimai atskleidė, kad neigiama psychosocialinė aplinka darbe turi įtakos sveikatai. Siegrist (2002) Bakker ir Demerouti (2017), Burgard (2020) išskiria pastangų ir atlygio disbalansą, bei darbe keliamus reikalavimus kaip tarpusavyje sąveikaujančius darbo stresorius. Autorių Butterworth (2013), Milner (2017), Stauder (2017) atlikti tyrimai apie psychosocialinę darbo aplinką atskleidžia ryšį tarp darbe esančių stresinių veiksnių ir neigiamų padarinių sveikatai padaugėjimo. Tyrimo metu paaiškėjo, kad tie darbuotojai, kuriuos darbe veikia pastangų ir atlygio disbalansas, įtampa ir stresas darbe, skundžiasi suprastėjusia fizine ir psichine sveikata.

Perdegimo sąvoka kaip ir gerovės sąvoka nėra nauja. Šį reiškinį 1974 m. apibūdino H.J. Freudengeris (1974) apibrėždamas psichologinį ir fizinį pervargimą. Maslach (1981) išskyrė tris dedamąsias dalis, kurios apima perdegimo sindromą – tai *depersonalizacija*, savo darbo nemėgimas, abejingumas. *Emocinis pervargimas* – apimantis fizinį ir psichinį nuovargį. Rasli, Yusoff, Malik, (2014) emocinį perdegimą apibrėžia kaip pesimistinį požiūrį į supančią aplinką, jėgų stygių, somatinius simptomus. *Sumažėjęs produktyvumas* – nepasitikėjimas savimi, savo darbinėmis kompetencijomis, abejingumas ir nenorėjimas siekti tikslų. Steyn, De Klerk (2015) nuomone perdegimas mažina darbo kokybę, ir prastina darbuotojų tarpusavio santykius tiek darbinėje aplinkoje tiek asmeninėje. Wu, Hu, Zheng (2019) perdegimo jausmą apibrėžia kaip darbinėje aplinkoje patiriamus neigiamus veiksmus, ir jų visumą, kuri įtakoja išsekimo jausmą ir atskirtį nuo įsitraukimo į darbą. Darbuotojo emocinei sveikatai įtaką turi turimų emocinių išteklių išnaudojimas, o pats emocinis perdegimas pasireiškia nuovargio jausmu, negebėjimu vykdyti keliamų uždavinių, apatija.

Socialinė gerovė apibūdina žmogau sugebėjimą kurti ir palaikyti santykius su žmonėmis. Keyes (1998) socialinę gerovę apibūdina kaip socialinę integraciją, ir individo santykio su

visuomene ir santykio kokybės vertinimą. Larson (1993) išskiria du socialinės gerovės elementus, tai *socialinis prisitaikymas* ir *socialinė parama*. Socialinis prisitaikymas gali būti vertinamas pagal pasitenkinimą santykiais. Socialinė parama apima žmonių vienas kito vertinimą, palaikymą ir paramą tarpusavyje, kaip bendruomenėje. Autorių McDowell ir Newell (1996) nuomone socialinė parama mažina stresą ir daro įtaką socialiniam prisitaikymui.

Šioje darbo dalyje buvo išanalizuotos trys darbuotojų gerovės dimensijos – fizinė, psichologinė ir socialinė gerovė. Buvo išanalizuoti šių gerovės dimensijų skirtumai bei Ryff (1989) sukurtas psichologinės gerovės modelis, kuris apima šešias gerovės dimensijas ir atvaizduoja eudemoninį požiūrį. Taip pat buvo išanalizuotas autoriaus Diener (2000) modelis, kuris išskiria tris hedoninės gerovės komponentus. Buvo apibrėžta kas yra fizinė sveikata ir kokia jos įtaka bendrai gerovei, bei fizinės gerovės sąsaja su psichologine ir socialine gerove. Išanalizuota socialinės gerovės svarba individui, kuriant santykius su kitais žmonėmis, išskirti du socialinės gerovės elementai - socialinis prisitaikymas ir socialinė parama. Šie du elementai apima žmonių santykius ir vienas kito vertinimą. Šiame poskyryje išanalizuota emocinės sveikatos, arba dar kitaip vadinamos psichologinės samprata, bei emocinę sveikatą įtakojančios veiksniai. Hendrie (2006) emocinę sveikatą apibrėžia ne vien emocinių sutrikimų nebuvimą, o išskiria emocinę sveikatą kaip svarbią bendros sveikatos dedamąją dalį. Mokslinėje literatūroje pastebėta, kad emocinę sveikatą veikia perdegimo sindromas. Jo sąveikoje atsiranda psichologinis ir fizinis pervargimas (Freudenbergeris, 1974). Autorius Maslach (1981) išskyrė tris veiksnius apimančius perdegimo sindromą – emocinis pervargimas, sumažėjęs produktyvumas ir depersonalizacija. Apibendrintai galima teigti, kad emocinė sveikata daro įtaką darbuotojo darbo rezultatams, individo patiriamų jausmų kontrolei.

1.2. Individualių darbo rezultatų teoriniai aspektai

1.2.1. Individualios darbo atlikties samprata

Analizuojant individualių darbo rezultatų sąvoką mokslinėje literatūroje, galima teigti, kad individualūs darbo rezultatai tai kiekvieno organizacijos darbuotojo vykdoma veikla. Pasak Campbell (1990) tai darbuotojo elgesys ir veiksmai, kurie yra svarbūs organizacijai. Borman ir Motowidlo (1993) darbo rezultatus apibūdina kaip darbuotojo našumą ir veiksmingumą savo darbu prisidedant prie organizacijos tikslų. Lawler (1976) darbo našumą apibūdina kaip darbuotojo per tam tikrą laiką atliekamą darbą. Schermerhorn (1984) darbo rezultatus apibrėžia kaip atliekamo darbo kokybės ir kiekybės santykį, kuriuos pasiekia individas, arba grupė žmonių

atliekanti paskirtą darbą. Per paskutinį dešimtmetį darbo rezultatų apibrėžimas kito, pasak autorių Ilgen ir Hollenbeck (1991) keitėsi nuo tradicinio požiūrio apimančio užduotis ir darbuotojo užimtumą iki daug labiau dinamiško koncepto. Autoriai Baard, Rensch, ir Kozlowski (2014) teigia, kad tokį požiūrio pasikeitimą lėmė vis labiau globali ir konkurencinga darbinė aplinka, kur reikalingas greitas reagavimas ir mokėjimas prisitaikyti prie pokyčių.

Rodriguez (2002) darbuotojų rezultatus apibūdina kaip svarbiausią ilgalaikių organizacijos tikslų siekimo įrankį. O darbuotojų kompetenciją apibūdino kaip svarbų rodiklį siekiant organizacijos sėkmės. Ismail, Majid, Jibrin-Bida ir Joarder (2021) atliktame tyrime pabrėžiama svarba gerinti darbuotojų darbo rezultatus, nes jie daro įtaką organizacijos konkurenciniam pranašumui. Pradhan ir Jena (2016) darbo rezultatus apibrėžia kaip darbdavio ir darbuotojo susitarimą, atlikti paskirtą užduotį. Van Dyne (1995) nuomone, tai darbuotojo pareigybės aprašyme apibrėžta atsakomybė. Pasak Van Scotter (1994) darbuotojo funkcijų atlikimas tiesiogiai prisideda prie organizacijos efektyvumo. Autorius Leung (2007) darbo rezultatų sampratą iš darbuotojo perspektyvos apibrėžė kaip , kaip užduotis, už kurių atlikimą darbuotojas yra vertinamas ir už tai yra atlyginama. Autorė Aslan (2021) darbuotojų darbo rezultatų suvokimas apima dvi sritis – bendrųjų užduočių atlikimą ir konkrečių užduočių atlikimą. Bendrųjų užduočių atlikimas apima tai, kaip darbuotojas prisideda ir atlieka visas organizacijoje paskirtas užduotis, kurios nėra susijusios su darbuotojui nustatytais pagrindiniais veiklos rodikliais. Tai apima atvykimą į darbą laiku, pagalba bendradarbiams, bendrą atliekamo darbo kokybę ir indelį į organizacijos veiklą. Konkrečių užduočių atlikimas apima individualius darbuotojo darbo rezultatus ir užduočių vykdymą, tai pareigybės aprašyme nustatytos užduotys susietos su veiklos rodikliais. Bandura ir Lyons (2014) darbo rezultatus apibrėžia kaip veiklą, kuri yra naudinga, siekiant organizacijos tikslų. Awadh ir Ismail (2012) nuomone, darbo rezultatas, tai pastangų pavertimas naudingumu, siekiant naudoti organizacijai. Anot autorių, produktyvumas tai yra veiklos rezultatas, bet ne elgesys. Ozturk (2021) įsitraukimą į darbą apibūdina kaip darbo būseną, pasižyminčią energingumu, bei įsitraukimu. Darbuotojai, darbui atlikti skiriantys savo kognityvinius, socialinius ir kitus išteklius padidina psichologinį kontraktą su darbdaviu, kas daro įtaką darbo rezultatams. Sahin (2021) atlikti tyrimai atskleidė, kad darbuotojo įsitraukimas į darbą daro teigiamą įtaką darbo rezultatams. Babin ir Boles (1998) darbo našumą apibrėžė kaip atskiro individo produktyvumo palyginimą su jo kolegų produktyvumu. Yeshitila ir Beyene (2019) darbo rezultatus išskiria svarbius tiek darbuotojams tiek organizacijai. Jakada (2020) darbuotojų darbo rezultatus apibūdina kaip ne vien tik jų individualius pasiekimus ir darbo rezultata bet ir kaip visos organizacijos veiklos rezultatus. Darbuotojų darbo rezultatai yra būtinas veiksnys organizacijos tikslams pasiekti (Sonnentag, Volmer ir Spsychala, 2008). Armstrong (2010) nuomone

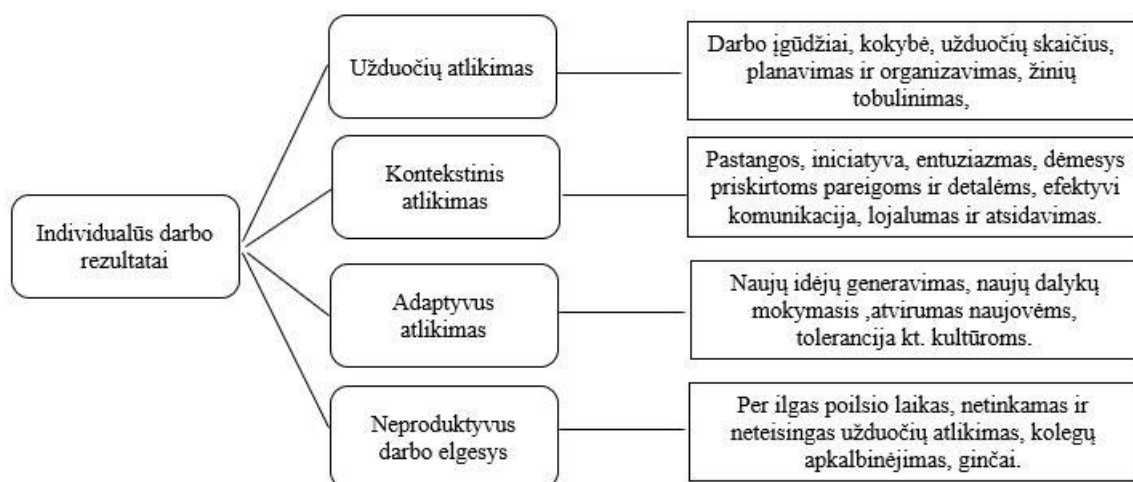
individualūs darbuotojo darbo rezultatai yra organizacijos veiklos atspindys, todėl organizacijos tikslas yra siekti aukštų darbuotojų veiklos rezultatų. Anot autoriaus – kuo geriau dirba darbuotojai, tuo geriau sekasi organizacijai, ir atvirkščiai, kuo geriau dirba organizacija, tuo našesni būna ir darbuotojai. Bormanas ir Motowidlo (1993) darbo rezultatus tapatino su elgesiu. Eccles ir Wigfield (2002) apibrėžiant individualius darbo rezultatus, savi veiksmingumą išskyrė kaip svarbų veiksni, darantį įtaką darbuotojo darbo rezultatams. Pasak autorių, savi veiksmingumas tai individo įsitikinimas savo gebėjimais. Ryšį tarp savi veiksmingumo ir individualių darbo rezultatų patvirtino ir autoriai Judge ir kt. (2007) bei Yakin ir Erdil (2012). Autorius Yilmaz (2015) išskyrė du požiūrius apimančius darbo rezultatų sampratą – pirmas požiūris darbo rezultatus apibrėžia kaip kiekvieno darbuotojo asmeninį produktyvumo lygmenį, kuris gali būti tapatinamas ir lyginamas su kitų kolegų produktyvumo lygmeniu. Antras požiūris apima dėmesį į darbuotojo elgesį, kuris yra orientuotas į organizacijos tikslų pasiekimą. Autoriai Na-Nan, Chaiprasit, Pukkeeree (2018) analizuojant darbo rezultatų sampratą, dėmesį atkreipė į tris veiksnius : darbo laiką, darbo kiekybę ir jo kokybę. Anot autorių, individo darbo rezultatą galima vertinti kaip individo elgesį darbo vietoje, siekiant organizacijos tikslų. Paraleliai vertinant atliekamo darbo kokybę, kiekį ir darbo trukmę.

Apibendrinant galima teigti, kad individualūs darbo rezultatai apima tiek darbuotojo elgesį tiek kasdinių atliekamų užduočių visumą. Tai darbuotojo elgesys, našumas ir veiksmingumas darant įtaką organizacijai ir jos veiklos rezultatams. Mokslinėje literatūroje dauguma autorių vieningai teigia, kad darbuotojų rezultatus apibūdina kaip svarbiausią ilgalaikių organizacijos tikslų siekimo įrankį. O darbuotojų kompetenciją apibūdino kaip svarbų rodiklį siekiant organizacijos sėkmės.

1.2.2. Individualios darbo atlikties dimensijos

Analizuojant individualių darbo rezultatų veiksnius, Koopmans ir kt. (2011) išskyrė euristinį keturių dimensijų modelį, iš kurio susideda individualūs darbo rezultatai. Išskirtos dimensijos apima užduočių atlikimą, kontekstinį atlikimą, adaptyvų atlikimą, ir neproduktyvų darbo elgesį.

1 paveikslas Individualių darbo rezultatų dimensijos



Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Koopmans ir kt. 2011

Pirma dimensija – *užduočių atlikimas*, apima įgūdžius susijusius su pagrindinėmis darbinėmis užduotimis. Antra dimensija yra *kontekstinis atlikimas* – tai kontekstinė veikla kuri apibrėžiama kaip veikla, kuria organizacijos darbuotojai prisideda prie socialinio organizacijos klimato kūrimo, bet kuri nėra susijusi su tiesioginėmis priskirtomis užduotimis ir jų atlikimu. Rotundo ir Sackett (2002) apibūdina tai kaip veiklą, susijusią su individo iniciatyvumu, viršijančia darbinės pareigas apibrėžtas pareigybės aprašyme. *Adaptyvus atlikimas* – ši dimensija apima gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pokyčių (M. A. Griffin, Neal ir Parker, 2007; Shoss, Witt ir Vera, 2012). Pulakos (2000) adaptyvų atlikimą apibūdina kaip lankstų elgesį, prisitaikymą prie darbo sąlygų ir reikalavimų. Mokslinėje literatūroje šiai dimensijai apibrėžti skirtingi autoriai naudoja skirtingus apibrėžimus, tokius kaip „*adaptyvumas*“, „*adaptyvūs gebėjimai*“, „*adaptyvus elgesys*“. Chen (2005) adaptyvų atlikimą apibūdina kaip gebėjimą nuolatos atnaujinti gebėjimus ir žinias. Galima teigti, kad visi apibrėžimai aiškina individo reakcijas į besikeičiančią aplinką, sąlygas ir reikalavimus. Paskutinė išskirta dimensija „*neproduktyvus darbo elgesys*“ kuri apibrėžia darbuotojo elgesys, kuris kenkia organizacijai ir joje dirbantiems žmonėms. Toks elgesys apima organizacijos turto niokojimą, kitų darbuotojų įžeidinėjimą, pravaikštas, bei kenkia organizacijos tikslams ir interesams. Spector ir Fox (2005) tokį elgesį taip pat apibūdina kaip kenkimą organizacijai. Autoriai Robinson ir Bennet (1995) analizuojant CWB (*angl. counterproductive work behaviors*) tipologiją, išskiria du elgesio tipus – nukreiptą į žmogų ir į organizaciją. Apibendrinant pateiktą modelį, galima teigti, kad pirmosios trys dimensijos apibūdina teigiamą individų veiklą organizacijoje o ketvirta dimensija siejama su pavojinga organizacijai veikla darančia įtaką darbo našumui, organizaciniam klimatui ir darbo rezultatams.

Kopelman (1990) nuomone, darbinė aplinka, daro įtaką darbuotojo produktyvumui ir įtakoja jo veiklos rezultatus. Veldhoven (2005) ir Fawcett (2008) taip pat pabrėžia darbo aplinkos svarbą ir įtaką veiklos rezultatams. Price (1997), Chen (2006), Bush ir Frohman (1991) bendravimą tarpusavyje apibūdino kaip vieną iš darbo rezultatų veikiančių veiksnių. Armstrong (2012) taip pat bendravimą išskiria kaip veiksnį, kuris daro įtaką veiklos rezultatams. Diamantidis, Chatzoglou (2019) atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad darbinė aplinka ir vadovo įsitraukimas turi didelę ir lemiamą įtaką individualiems darbo rezultatams. Autorių nuomone, darbuotojo individualius darbo rezultatus gali veikti darbuotoją supanti aplinka, organizacinis klimatas, ir jo atliekamas darbas, bei autonomija.

Šioje dalyje analizuoti individualių darbo rezultatų veiksniai, išanalizuotas Koopmans (2011) modelis, kuris atvaizduoja individualių darbo rezultatų dedamąsias dalis: užduočių atlikimą, kontekstinį atlikimą, adaptyvų atlikimą, ir neproduktyvų darbo elgesį, kuris gali būti nukreiptas į organizaciją arba į asmenį. Galima teigti, kad darbuotojo veikla organizacijoje gali būti teigiama, arba neigiama, ir savo esybe daryti įtaką organizacijai ir jos veiklos rezultatams.

1.3 Darbuotojų įsitraukimo teoriniai aspektai

1.3.1 Įsitraukimo samprata

Darbuotojų įsitraukimas, pasak autorių Ladyshevsky ir Taplin (2017) daro įtaką organizacijos sėkmei. Darbuotojo įsitraukimas (angl. *employee engagement*) dar apibūdinamas kaip įsipareigojimas darbui (angl. *organizational commitment*), anot autorių šis terminas apima jauseną, kai darbuotojas jaučiasi įsitraukęs į savo darbinę veiklą, ir ją vykdydamas nori kurti vertę ir prisidėti prie organizacijos tikslų, tam pritaria ir autoriai Caught ir Shadur (2000). Pati darbuotojo įsitraukimo sąvoka nėra nauja, autorius W. Kahn (1990) laikomas pirmuoju, panaudojusiu darbuotojų įsitraukimo terminą, autorius šį apibūdina kaip individo atsidasvimą darbui ir jo tapatumą su darbu. Paskutiniu metu darbuotojų įsitraukimas sulaukia vis daugiau tyrėjų dėmesio dėl jo poveikio darbuotojų gerovei ir įtakos organizacijos rezultatams. Anot Chang (2015) darbuotojų įsitraukimas apima iniciatyvumą ir atsakomybės už darbo atliktį prisiėmimą. Autoriai MacLeod ir Clarke (2009) darbuotojų įsitraukimą apibūdina kaip būseną, apimančią pasitenkinimą darbu, o pats individas yra pasinėręs į savo darbą. Schaufeli ir (2002) ir Bakker (2014) darbuotojų įsitraukimą apibrėžia kaip pasitenkinimą teikiančią būseną. Bandura ir Lyons (2017) teigia, kad įsitraukimui būdingi bruožai yra motyvacija, iniciatyvumas ir pasitenkinimas atliekamu darbu bei užduotimis. Autoriai Macey ir Schneider (2008) darbuotojų įsitraukimą išskyrė kaip veiksnius,

kuriuos apima elgsena, bruožai ir būseną. Autorių teigimu darbo specifika ir lyderystė daro įtaką įsitraukimui, veikiant elgseną ir būseną, ir moderuoja ryšį tarp šių trijų įsitraukimo veiksnių. Pandita (2014) teigia, kad darbuotojų įsitraukimui reikšmingumo turi darbo ir laisvalaikio balansas, lyderystė ir komunikavimas. Gupta ir Vandna Sharma (2016) įsitraukimą asocijuoja kaip individo energingumą, įsitraukimą, norą prisidėti prie organizacijos veiklos. Harter (2002) įsitraukimą apibūdina kaip darbuotojo pasitenkinimo ir entuziazmo jauseną. Pasak autorių, tokiam darbuotojui būdingas atsidavimas ir entuziazmas, pozityvus požiūris, gebėjimas veikti savarankiškai. Pagal 2021 m. „Addelse“ atliktą tyrimą „2021 metų darbuotojų įsitraukimo Lietuvoje tendencijos“ matyti, kad palyginus su 2020 m. atlikto tyrimo duomenimis įsitraukimas į darbą (63 proc.) nepasikeitė, o liko kiek aukštesnis už rekomenduojamą minimalų įsitraukimo lygį organizacijoje (60 proc.) Naujausiai atlikto tyrimo metu (buvo apklausta 20 000 darbuotojų iš įvairių organizacijų) išryškėjo tai, kad padidėjo darbuotojų pasitenkinimas karjeros galimybėmis, santykiais su tiesioginiu vadovu, bendradarbiavimu, bei įsitraukimu. Pagal atlikto tyrimo ataskaitą matyti, jog darbuotojų lojalumo rodiklis (*eNPS*) kuris parodo, kiek darbuotojai linkę rekomenduoti organizaciją kaip darbdavį kitiems asmenims, sumažėjo 6 punktais lyginant su 2020 m. tyrimo duomenimis. Vertinant darbuotojų efektyvumą Lietuvoje matyti, kad 60,4 proc darbuotojų jautėsi įgalinti ir įsitraukę į savo darbą, bei patenkinti organizacijos komunikacija, 70% darbuotojų jautėsi patenkinti ryšiais su tiesioginiu vadovu ir tik 49% jautė pasitenkinimą organizacijos aukščiausia vadovybe. Vertinant karjeros galimybes 43% darbuotojų buvo patenkinti savo karjeros galimybėmis, o 54% jautėsi patenkinti organizacijos talentų valdymu. Vertinant darbuotojų gerovę pagal atliktą tyrimą matyti, kad 49% darbuotojų buvo patenkinti darbo - poilsio balansu, o 52% jautė pasitenkinimą darbo sąlygomis. Autorių Breevaart (2014), Zhu (2016), Breevaart ir Bakker (2017) atlikti tyrimai parodo, kad darbuotojų įsitraukimą į darbą įtakoja ir vadovo vaidmuo. O transformacinė lyderystė vadovavime teigiamai veikia darbuotoją ir didina įsitraukimą į darbą. Bakker ir Albrecht (2018) atliktame tyrime įrodinėjo ryšį tarp įsitraukimo ir lyderystės. Iš 2018 m. publikuoto „Harvard business Review“ tyrimo kuris buvo atliktas JAV ir kuriame dalyvavo 2285 respondentai, galima teigti, kad tie darbuotojai, kurie yra įsitraukę, ir mato prasmę savo darbinėje veikloje taip pat pasižymi ir didesniu darbo našumu ir produktyvumu. Svarbus tyrimo radinys yra tas, kad darbuotojai, kurie savo veikloje organizacijoje mato prasmingumą ir jaučia didesnę pasinėrimą į darbą, 69 proc. mažiau yra linkę keisti turimą darbą į naują. Generalizuojant rezultatus tyrimo autoriai rekomenduoja investuoti į darbuotojų patirtį, skatinti tarpusavio dalinimąsi gerąja praktika, bei stiprinti organizacijos socialinę aplinką, pabrėžiamas ryšys tarp vadovo ir esamų kolegų vienas kito tarpusavio palaikymo, bendrystės ir įsitraukimo.

Šiame poskyryje išanalizuota darbuotojo įsitraukimo samprata. Apibendrinti atlikti tyrimai ir įžvalgos darbuotojų įsitraukimo tema. Tyrimu metu nustatyti radiniai yra reikšmingi – nustatyta, kad tie darbuotojai, kurie yra įsitraukę, ir mato prasmę savo darbinėje veikloje taip pat pasižymi ir didesniu darbo našumu ir produktyvumu. Svarbus tyrimo radinys yra tas, kad darbuotojai, kurie savo veikloje organizacijoje mato prasmingumą ir jaučia didesnę pasinėrimą į darbą, 69 proc. mažiau yra linkę keisti turimą darbą į naują.

1.3.2. Darbuotojų įsitraukimo dimensijos ir modeliai

Mokslinėje literatūroje Schaufeli ir (2002) ir Bakker (2014) skirtingas darbuotojams būdingas darbo įsitraukimo dimensijas. Autorių nuomone šis požiūris apima tris veiksnius: *energingumą, atsidavimą darbui ir „pasinėrimą“ į darbą.*

2 lentelė įsitraukimo į darbą dimensijos

Energingumas (angl. <i>vigor</i>)	Atsidavimas darbui (angl. <i>dedication</i>)	Pasinėrimą į darbą (angl. <i>absorption</i>)
Ši dimensija atspindi individo energingumą, psichologinį atsparumą ir ištvėringumą darbinėje veikloje, taip pat entuziazmą ir aktyvias pastangas.	Ši dimensija apibrėžia stiprų įsitraukimo į darbą ir jausmą, manymą, jog atliekamas darbas yra svarbus, įkvepiantis ir prasmingas. Tokie darbuotojai turi stiprų atsidavimo jausmą, bei ryšį su atliekamu darbu.	Ši dimensija atspindi individo susikoncentravimą ir įsigilinimą į darbinę veiklą.

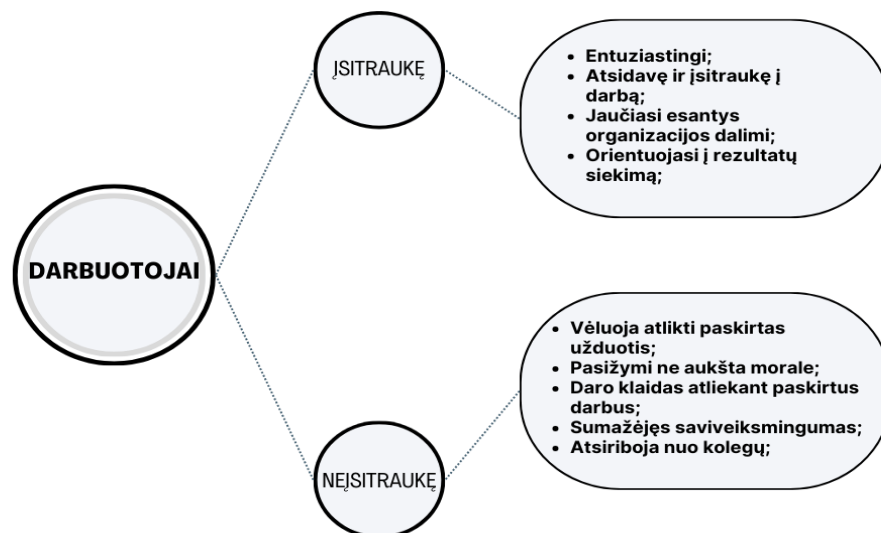
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Bakker ir Schaufeli, 2014

Schaufeli ir Bakker (2014) nuomone įsitraukimas į darbą apima ilgalaikį o ne trumpalaikį ryšį ir pasižymi teigiama įtaka darbuotojo ugdymui, augimui ir tobulėjimui, bei atliekamo darbo kokybei ir didesniai gerovės lygiui. Bakker ir Demerouti (2008) teigimu, tie darbuotojai kurie yra labiau įsitraukę į darbą pasižymi didesniu pasitikėjimu, bei labiau išreikštu pasitenkinimu darbu. Šiai nuomonei pritaria ir autoriai Schaufeli ir Salanova (2008) teigdami, kad įsitraukę darbuotojai pasižymi aukštesniais darbo rezultatais ir didesne turima motyvacija. Sharid (2019) nuomonę darbuotojų įsitraukimui įtaką daro tokie veiksniai kaip prasmingumo darbe matymas, galimybė ugdyti kompetencijas, skatinantys ir palaikantys vadovai ir darbo aplinka. Tam antrina autoriai

Harter ir Mann (2017), anot jų mus supanti darbine aplinka daro įtaką darbo efektyvumui. Manjunathan ir Vasantha (2017) atlikti darbuotojų įsitraukimo tyrimai atskleidė, kad tie darbuotojai, kurie yra įsitraukę, pasižymi labiau proaktyviu elgesiu, didesniu iniciatyvumu ir noru gilinti žinias. Anot Hewitt (2012) įsitraukimas padeda organizacijai mažinti kaštus atsirandančius esant darbuotojų kaitai, kai padidėja darbuotojų paieškos, atrankos bei mokymų poreikis. O pats įsitraukimas yra kaip emocinis įsipareigojimas ir psichologinis kontraktas su organizacija.

Vertinant darbuotojų įsitraukimo lygį, galima išskirti du darbuotojų tipus: *įsitraukusius* darbuotojus ir *neįsitraukusius* darbuotojus. Autoriai Osborne ir Hammoud (2017) įsitraukusius darbuotojus apibūdina kaip pasižyminčius produktyviu elgesiu, pasinėrusius į paskirtas jiems užduotis, kuriantys vertę organizacijai ir prisidedantys prie jos tikslų. Roberts ir Davenport (2002) nuomone įsitraukę darbuotojai labiau pasižymi lojalumu ir didesniu darbo našumu. Tuo tarpu neįsitraukusius darbuotojus Rastogi (2018) apibūdino kaip nesukuriančius pelningumo darbuotojus, neturinčius psichologinio kontrakto su organizacija. Tokiai nuomonei antrina ir Allam (2017) neįsitraukusius darbuotojus apibūdinant kaip nerodančius didelio susidomėjimo savo darbinei veiklai ir atliekančius jiems paskirtas užduotis rutiniškai, todėl daromas neigiamas poveikis organizacijos veiklos rezultatams bei organizacijos klimatui.

2 paveikslas Darbuotojų įsitraukimo lygiai.



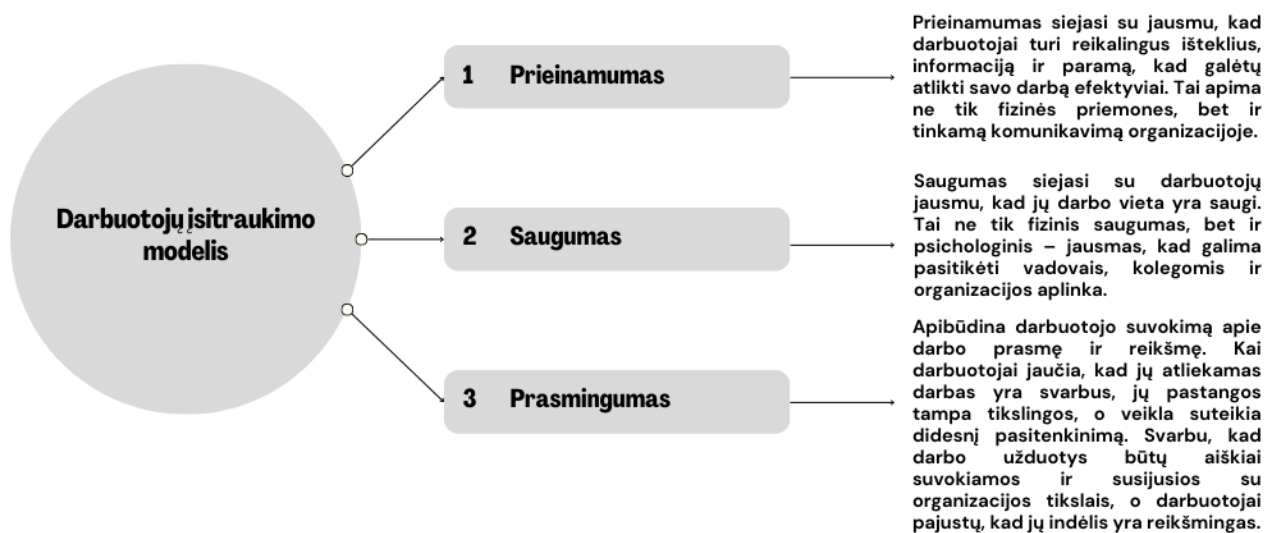
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Jindal ir kt. (2017)

Įvertinus darbuotojų įsitraukimo lygį, ir išskyrus du darbuotojų tipus: *įsitraukusius* darbuotojus ir *neįsitraukusius* darbuotojus, iš analizuojamos mokslinės literatūros matyti, kad

Khodakarami ir Dirani (2020) prie *neįsitraukusių* darbuotojų lygio išskiria *aktyviai neįsitraukusius* darbuotojus. Toks darbuotojų tipas yra linkęs nuolatinei ir aktyviai reikšti nepasitenkinimą darbu ir darbine aplinka. Šiai teorijai antrina Gupta ir Chowdhury (2018) aktyviai neįsitraukusius darbuotojus apibrėžiantys kaip neigiamai veikiančius organizacijos efektyvumą ir klimatą bei aplinką.

Galima matyti, kad mokslininkai ir atlikti tyrimai skirtingais požiūriais nagrinėja darbuotojų įsitraukimą. W.Kahn (1990) išvalgos susijusios su darbuotojų įsitraukimu remiasi etnografinė analize. Autorius teigė, kad siekiant jog darbuotojai būtų įsitraukę, yra svarbios trys psichologinės sąlygos: *prasmingumas*, *saugumas* ir *prieinamumas*.

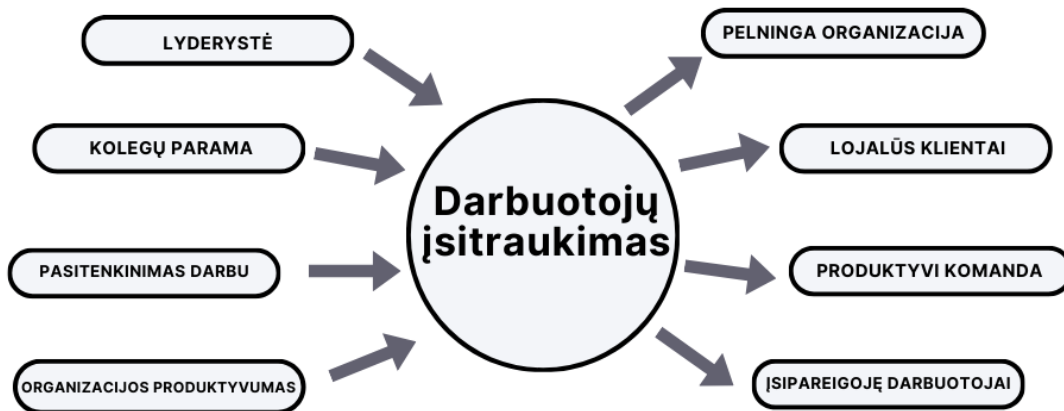
3 Paveikslas Teorinis darbuotojų įsitraukimo modelis.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Kahn (1990)

Šio modelio požiūris akcentuoja ne tik fizinį darbo atlikimą, bet ir prasmingumą darbe, saugumo jausmą kai darbuotojas žino, kad gali pasitikėti vadovais, kolegomis ir organizacijos aplinka bei reikalingų darbui išteklių užtikrinimą. Šių trijų sąlygų užtikrinimas įtakoja darbuotojų įsitraukimą ir produktyvumą organizacijoje. Generalizuojant Kahn (1990) teorinį modelį ir jo idėją galima teigti, kad įsitraukę darbuotojai savo elgesiu darbe nori elgtis taip, kad išreikštų save. Taylor (2012) įsitraukimą apibūdino kaip individo gebėjimą kartu siekti organizacinių tikslų.

4 Paveikslas Įsitraukimo į darbą veiksniai.



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Taylor (2012)

Autoriaus įsitraukimo į darbą modelis apima keturias dimensijas darančias įtaką darbuotojų įsitraukimui – tai lyderystė, kolegų parama, pasitenkinimas darbu ir organizacijos produktyvumas. Autoriaus nuomone įsitraukę darbuotojai pasižymi dideliu susidomėjimu organizacija, aktyviai naudoja savo žinias ir įgūdžius, siekia inovacijų ir yra iniciatyvūs organizacijos plėtros ir augimo atžvilgiu. Taylor išryškina, jog didelis darbuotojų įsitraukimo lygis atneša teigiamus rezultatus organizacijai – darbuotojų įsipareigojimas, produktyvų bendradarbiavimą tarp kolegų, klientų pasitenkinimą ir lojalumą bei organizacijos pelningumą ir veiksmingumą. Tai rodo kaip svariai įsitraukimas gali daryti poveikį.

Šioje dalyje išanalizuota įsitraukimo sąvoka, apibendrinant autorių išvalgas galima teigti, kad įsitraukimas apibūdinamas kaip įsipareigojimas darbu (angl. *organizational commitment*), anot autorių šis terminas apima jauseną, kai darbuotojas jaučiasi įsitraukęs į savo darbinę veiklą, ir ją vykdydamas nori kurti vertę ir prisidėti prie organizacijos tikslų. Taip pat šiame poskyryje išanalizuotos įsitraukimo dimensijos ir W.Kahn (1990) įsitraukimo modelis, bei Taylor (2012) įsitraukimo į darbą modelis. Galima daryti išvadas, kad įsitraukimas į darbą yra reikšmingas, daugiakomponentinis veiksnys turintis įtaką organizacijai, jos produktyvumui bei pelningumui. Taip pat galima formuoti išvadas jei darbuotojai nėra įsitraukę į darbą ar jaučiasi nepakankamai vertinami tai gali neigiamai paveikti organizacijos veiklą.

1.4. Gerovės ir individualių darbo rezultatų ryšys

Analizuojant mokslinę literatūrą, gan dažnai yra sutinkama gerovės sąvoka ir tiriamas jos poveikis darbuotojo individualiems darbo rezultatams. Darbuotojo individualūs darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojų psichinės ir fizinės sveikatos bei emocinės jausenos. O motyvacija dirbti susijusi su darbo aplinka. Autorių Shin ir Konrad (2017) nuomone, organizacijos rezultatai priklauso nuo jos darbuotojų. Dauguma autorių yra vieningos nuomonės, kad darbuotojų gerovė turi įtakos darbo rezultatams. Bakker (2019) bei Turban ir Yan (2016) pateiktuose duomenyse matyti, kad gerovė vienas svarbiausių organizacijos sėkmę lemiančių veiksnių. Hewett (2018) atliktame tyrime nustatyta, kad darbuotojų gerovė turi įtaką tiek individualiems, tiek organizaciniam rezultatams, ir produktyvumui. Darbuotojai yra neatsiejama organizacijos dalis, ir tam, kad darbuotojas būtų produktyvus, būtina užtikrinti, kad darbuotojai jaustųsi gerai ir būtų sveiki. Hoppock (1935) pasitenkinimą darbu apibūdina kaip darbuotojų darbo patirtis, jų lūkesčius, psichofiziologinių poreikių patenkinimą. Oshagbemi (1999) nuomone pasitenkinimu darbu jausmas daro įtaką darbuotojo emocinei ir fizinei sveikatai. Myers (1989) darbuotojų pasitenkinimą darbu laiko kaip vieną pagrindinių organizacijos tikslų ir siekių. Anot autoriaus, kai darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu, didėja jo įsitraukimas, ir gerėja užduočių atlikimo kokybė. Beham (2006) tarpasmeninius santykius išskiria, kaip įtaką individualiems darbo rezultatams darančius veiksnius. Pasak autoriaus sėkmingi ir geri tarpusavio santykiai darbe turi įtakos darbuotojo gerovei bei užduočių atlikimui. O vadovo įsitraukimas ir palaikymas, bei teigiamos organizacinės kultūros kūrimas padeda sumažinti nerimą. Sinha (2012) taipogi akcentuoja vadovo paramos svarbą darbo rezultatams. Bapna (2013), Pulakos (2004) ir Armstrong (2012) akcentuoja vadovo įsitraukimą ir paramą darbuotojui ir šių veiksnių įtaką darbuotojo darbo rezultatams. Autoriai Morrison ir Phelps (1999) teigia, kad kai darbuotojai jaučia paramą iš tiesioginių vadovų, stebimi gerėjantis darbo rezultatai. Anot Parker (2006) vadovų parama didina darbuotojų įsitraukimą į darbą. Warr ir Nielsen (2018) nuomone, tie darbuotojai, kurie jaučia didesnę gerovės jausmą, ir yra laimingi, jų darbo našumas ir darbo rezultatai yra geresni nei tų, kurių gerovė yra prastesnė, o tarp gerovės ir darbo rezultatų yra ryšys. Fisher (2003) atliktas tyrimas atskleidžia, kad net 92 proc. pasisakiusių darbuotojų mano, jog darbuotojas, kurio laimės indeksas aukštesnis, yra produktyvesnis darbuotojas. Ledford (1999) teigimu, egzistuoja ryšys tarp darbuotojo geros savijautos ir jo darbingumo. Tai sąlygoja darbo našumą, kūrybiškumą, didesnę motyvaciją ir teigiamą požiūrį į darbą. O pasitenkinimas darbu yra labai svarbus veiksnys (Edwards ir kt., 2008; Petty ir kt., 1984). Autoriai Tisu (2020), Yongxing (2017) ir Rich (2015) darbo rezultatų veiksnius sieja su darbuotojo įsitraukimu į veiklą. Sallgado (2019) taip pat išvelgia ryšį tarp darbuotojų gerovės ir jų individualių darbo rezultatų. Autorių nuomone, darbuotojų psichologinė gerovė yra tas veiksnys, kuris daro įtaką darbo rezultatams. O geriau besijaučiantys darbuotojai yra labiau

atsidavę darbui. Piccoli (2017) ir Ghosh (2017) prastus darbuotojų darbo rezultatus sieja su nepasitenkinimu darbu ir nesaugumo jausmu. Richter ir Näswall (2019) atliktame tyrime matyti, jog yra sąsaja tarp darbuotojų gerovės ir neužtikrintumo bei nesaugumo dėl darbo.

Chung ir kt. (2020) atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad kai individo ir organizacijos vertybės yra tapačios, toks ryšys formuoja teigiamą nusiteikimą atliekant darbinės užduotis. Todėl galima teigti, kad ryšys tarp individo ir organizacijos turi įtaką individo gerovės jausmui ir atsiliepia jo gerovei. Warr (1999) ir Daniels (2000) taip pat pabrėžia gerovės vaidmenį darbo našumui. Pasak autorių darbuotojų gerovė daro įtaką darbo rezultatams. Ahmad ir kt. (2018) atliktame tyrime nustatytas ryšys tarp darbuotojo darbo rezultatų, pasitenkinimo atliekamu darbu bei teigiamo organizacijos klimato. Lepak (2006) nuomone, organizacijoje vyraujantis klimatas daro poveikį darbuotojų veiklos rezultatams. Dauguma mokslininku siekia atrasti ir suprasti, kas daro įtaką darbuotojo darbo rezultatams, ir darbuotojo gerovei darbe. Viena iš sričių, kuri yra plačiai analizuojama, tai smegenų plastiškumas. Kuris apibūdinamas kaip smegenų galėjimas keistis ir prisitaikyti. Tai procesas trunkantis visą gyvenimą. Rutter (2018) smegenų plastiškumą apibūdina kaip neuronų jungčių pertvarkymą, ir naujų jungčių sukūrimą reaguojant į supančią aplinką ir išorinius veiksnius. Remiantis tuo, galima teigti, kad smegenų plastiškumas svarbus ne tik neurologijoje, bet ir darbuotojų gerovės srityje, o išnagrinėjus gerovės ir smegenų plastiškumo ryšį galima išanalizuoti kaip organizacijos gali tobulinti ir kurti darbuotojams ir jų gerovei palankią darbinę aplinką. Hofmann (2019) tyrimų metu įrodyta, kad smegenų plastiškumas daro įtaką mokantis naujų įgūdžių, bei gilinant žinias. O mokymasis ir tobulėjimas siejamas su didesniu įsitraukimu į darbą ir bendra darbuotojo gerovės būseną. Bakker (2017) ir Van Dijk (2018) teigia, kad smegenų plastiškumas turi reikšmingumo emocinei gerovei ir streso kontrolei. Anot autorių smegenų plastiškumas kontroliuoja smegenų reakcijas į patiriamas emocijas, stresą, bei padeda atsistatyti po patirtų emocijų ir streso. O tie darbuotojai, kurių smegenų plastiškumas didesnis geba labiau prisitaikyti, turi didesnę atsparumą išoriniams veikiantiems veiksniams, bei stresui darbo vietoje. Moreno ir Aparicio (2019) smegenų plastiškumą apibūdina kaip smegenų sugebėjimą keisti savo veiklą, keisti struktūrą ir jungtis reaguojant tiek į išorinius tiek į vidinius dirgiklius. Rutter (2018) ir Tims (2016) nuomone, smegenų plastiškumas turi įtakos ir darbuotojų įsitraukimui į darbą, jų produktyvumui ir individualiems darbo rezultatams.

Apibendrinant šį poskyrį galima matyti, kad gerovė darbe daro įtaką darbuotojo individualiems darbo rezultatams. Pagal atliktą literatūros analizę galime daryti išvadas kad gerovė sąveikauja su įtaką darbo rezultatams. Huang (2016) atlikti tyrimai rodo, kad laimingesni ir sveikesni darbuotojai labiau įsitraukia ir deda daugiau pastangų paskirtoms užduotims atlikti.

1.4.1. Darbuotojų įsitraukimo ir individualių darbo rezultatų ryšys

Darbuotojų įsitraukimas ir individualių darbo rezultatų ryšys turi glaudžią sąsają. Šių dviejų veiksnių tarpusavio ryšys parodo, kad darbuotojo įsitraukimas, aktyvumas gali daryti įtaką jo individualiems darbo rezultatams. Autoriai Wang ir Chen (2020) teigia, kad įsitraukimas į darbą skatina geresnį darbuotojų kognityvinį elgesį, kas daro įtaką darbuotojų individualiems darbo rezultatams. Autoriai teigiamai vertina įsitraukimo į darbą ir individualių darbo rezultatų ryšį, anot jų, tai yra procesas, kurio metu darbuotojai sudaro psichologinį kontraktą su savo darbovieta, kas reiškia, jog tokie darbuotojai yra motyvuoti ir linkę dėti daugiau pastangų siekiant organizacijos tikslų. Herminingsih (2020) taip pat teigia, kad darbuotojų įsitraukimas daro įtaką jų veiklos rezultatams, atliekamo darbo kokybei ir našumui. Bouckennooghe ir kt. (2021) nuomone darbuotojų įsitraukimas ir jų dedamos pastangos į darbą, daro įtaką atliekamo darbo rezultatams, nes darbuotojai susitapatina su darbu. Autoriai Keyko (2016) bei Sonnentag (2012) įsitraukimą į darbą taip pat išskiria kaip svarbų veiksni, darantį įtaką darbo rezultatams. Christian (2011) teigimu, didesnis įsitraukimas į darbą didina darbo našumą. Autorių Bakker (2017) ir Biggs (2014) atliktais tyrimais bandyta rasti sprendinius, kokie veiksniai galėtų pagerinti darbuotojų įsitraukimą į darbą. Analizuojant mokslinę literatūrą ir atliktus tyrimus, įdomus radinys yra tai jog būtent perdegimo tyrimai paskatino domėtis ir atlikti daugiau tyrimų susijusių su įsitraukimu į darbą. Autoriai Maslacho ir Leiterio (1997) įsitraukimą apibrėžia kaip energingumą, entuziazmą ir veiksmingumą, kas yra priešinga perdegimo dimensijoms. Anot autorių, perdegimo metu šios 3 dimensijos virsta cinizmu, sumažėjusiu produktyvumu bei išsekimu, todėl įsitraukimas yra vertinamas remiantis priešingų balų modeliu. Bakker (2008) atlikto tyrimo duomenys atkleidžia, kad skirtingai nei perdegimą patiriantys darbuotojai, tie darbuotojai kurie yra įsitraukę į savo darbą, jaučia ryšį su atliekamu darbu ir priima jį kaip įdomų iššūkį o ne kaip keliančią stresą užduotį, kuriai atlikti reikia didesnių pastangų. Autoriai individualių darbo rezultatų ryšį ir darbuotojo įsitraukimą, kaip sinergiją, vertina kaip teigiamą, tiesiogiai su darbu susijusią gerovės jauseną. Bhatnagar (2007) taip pat sutinka, kad darbuotojų įsitraukimas daro įtaką darbinei veiklai. Menguc ir kiti (2013) atlikto tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad egzistuoja ryšys tarp įsitraukimo ir darbo rezultatų. Anitha (2014) atliko tyrimą, kurio metu siekė nustatyti darbuotojo įsitraukimą lemiančius veiksnius, ir poveikį bei poveikio stiprumą darbo rezultatams, taip pat daug dėmesio skyrė priežasties ir pasekmės ryšiui tarp darbuotojo įsitraukimo ir darbuotojo veiklos rezultatų. Tyrimo metu buvo nustatytas ryšys tarp įsitraukimo ir veiklos rezultato, o kaip vieną iš būdų gerinti darbuotojų veiklos rezultatus autorė nurodė orientaciją į darbuotojų įsitraukimo ugdymą. Taip pat autorė pabrėžė darbuotojo įsitraukimo svarbą ir tai lemiančius veiksnius (*darbinė aplinka, kolegos,*

tarpusavio santykiai). Autorės išvadas tapachios ir Dajani (2015) ir Carter et al. (2018) atliktiems tyrimams, kurių metu pasitvirtino esantis ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo ir individualiųjų darbo rezultatų. Hettiarachchi (2014) taip pat atskleidžia ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo ir veiklos rezultatų. Tanwar (2017) teigia, kad yra ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo ir individualiųjų darbo rezultatų – kuo labiau darbuotojas yra įsitraukęs, tuo didesnis jo įsitraukimas į veiklą, produktyvumas. Autoriaus nuomone įsitraukę darbuotojai pasižymi iniciatyvumu atliekant užduotis ir yra linkę tapatintis su organizacija. O organizacijos patiriama nauda turint kuo daugiau įsitraukusių darbuotojų yra mažesnė darbuotojų kaita, didesnis veiklos efektyvumas ir pelningumas. Todėl galima teigti, kad tarp darbuotojo įsitraukimo į darbą ir individualiųjų darbo rezultatų yra tarpusavio ryšys. Autoriai Soares ir Mosquera (2019) įsitraukimą į darbą ir individualiųjų rezultatų ryšį apibūdina kaip psichologinį kontraktą tarp organizacijos ir darbuotojo. Pasak autorių būtent psichologinio kontrakto sudarymas skatina darbuotojus labiau įsitraukti į darbą ir geriau atlikti paskirtas užduotis. Meijerink (2020) ryšį tarp įsitraukimo ir individualiųjų darbo rezultatų apibūdina kaip ilgalaikę jauseną, kuomet darbuotojas savo turimus resursus ir energiją skiria darbo atlikimui ir gerų rezultatų siekimui. Autorių Ciobanu, Androniceanu ir Lazaroi (2019) nuomone, tie darbuotojai, kurie yra labiau įsitraukę į darbą, savo darbinėms atsakomybės atlikti skiria daugiau dėmesio ir laiko. Autoriai taip pat išskyrė žmogiškųjų išteklių praktikų taikymą, anot jų tai turi teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui nes didina jų kompetencijas, žinias ir įgūdžius, kurie padeda geriau atlikti užduotis. Pandey, Schulz ir Camp (2018) atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad tos organizacijos, kurios skatina darbuotojų įsitraukimą įgalinant tokias praktikas kaip teisingas atlygis už darbą, pritaikytą darbuotojui motyvacinė sistema, mokymai bei karjeros galimybės, gali pasigirti geresniais organizaciniais rezultatais ir geresniais individualiais darbo rezultatais. Pasak Namrita ir Yoginder (2017) labiau į darbą įsitraukę darbuotojai pasižymi geresniu savo atliekamo darbo vertinimu, labiau orientuoti į veiklos rezultatus. Tokiai nuomonei antrina ir autorius Ahmetoglu (2015), anot jo įsitraukę darbuotojai dirba geriau, yra labiau kūrybiški ir stengiasi viršyti reikalaujamus veiklos rezultatus. Anitha (2014) nuomone, norint pagerinti darbuotojų veiklos rezultatus yra svarbu skatinti darbuotojų įsitraukimą. Remiantis Alfes, Truss, Soane, Rees ir Gatenby (2013), Nazir ir Islam (2017), Bakker ir Bal (2010) autorių nuomone, galima teigti, jog yra nustatytas ryšys tarp įsitraukimo ir veiklos rezultatų. Autoriai patvirtino teigiamą įsitraukusių darbuotojų įtaką darbo rezultatams. Sendawula (2018) tyrė ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų veiklos rezultatų. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad įsitraukimo reikšmė darbo rezultatams yra teigiama. Šio tyrimo išvada sutampa su Anitha (2014) atliktu tyrimu, kurio metu buvo apklausti 383 darbuotojai. Tyrimo išvados taip pat rodo sąryšį tarp įsitraukimo ir teigiamo poveikio užduočių atlikimui. Ali, Sabir ir Mehreen (2019)

tyrimas taip pat rodė teigiamą ryšį tarp įsitraukimo ir darbo rezultatų. Taigi, palyginus kelis skirtingus tyrimus, tyrėjų išvados leidžia teigti, kad ryšys yra. Huang (2016) atlikti tyrimai rodo, kad laimingesni ir sveikesni darbuotojai labiau įsitraukia ir deda daugiau pastangų paskirtoms užduotims atlikti. Anot Jain ir Sullivan (2019) darbuotojai, kurie labiau įsitraukia į savo darbą, geriau atliks užduotis nei tie darbuotojai, kurie jaučia mažesnę įsipareigojimą ir psichologinį kontraktą su organizacija. Bakker ir Demerouti (2008) įsitraukimą į darbą atliekant paskirtas užduotis apibūdina kaip naudingą veiklą tiek darbuotojui tiek organizacijai. Aketch (2012) nuomone darbuotojui priskirtas darbas kurį jis atlieka, asocijuojasi su gera darbinio gyvenimo kokybę, kas apima socialinę gerovę ir santykį su aplinka.

Apibendrinant šį poskyrį galima matyti, kad tarp darbuotojų įsitraukimo ir individualių darbo rezultatų egzistuoja ryšys. Remiantis atlikta literatūros analize matyti, kad darbuotojų įsitraukimas daro įtaką organizacijai ir jos veiklai bei pelningumui. Menguc ir kiti (2013) atlikti tyrimai parodė, kad egzistuoja ryšys tarp įsitraukimo ir darbo rezultatų. Anitha (2014) atlikto tyrimo metu taip pat nustatyti darbuotojo įsitraukimą lemiantys veiksniai, ir ryšys tarp darbo rezultatų. Tolimesniuose šio darbo etapuose bus atliktas tyrimas norint nustatyti ryšį tarp darbuotojų gerovės, įsitraukimo ir individualių darbo rezultatų.

1.4.2 Gerovės įtaka individualiems darbo rezultatams medijuojant darbuotojų įsitraukimui.

Gerovės poveikis individualiems darbo rezultatams gali pasireikšti per darbuotojų įsitraukimą. Ryšys tarp gerovės ir individualių veiklos rezultatų gali būti netiesioginis, o darbuotojų įsitraukimas veikia kaip tarpininkas. Organizacijos, kurios teikia pirmenybę darbuotojų gerovei, sukuria aplinką, kurioje darbuotojai dažniau jaučiasi įsitraukę ir motyvuoti. Tai turi teigiamos įtakos jų individualiems rezultatams. Autorius Kahn (1990) teigia, kad darbo aplinka ir darbo kultūra gali daryti įtaką darbuotojų įsitraukimui ir jų darbo rezultatams. Autoriaus nuomone įsitraukimas apima ne vien tik darbinę veiklą, bet ir tai, kaip darbuotojas jaučiasi darbe – tai fizinė, emocinė ir kognityvinė jausena, tam antrina ir autoriai Deci (1975), Perkins (1981). Anot autorių, kai užtikrinama darbuotojų gerovė, ir leidžiama atsiskleisti jų turimoms savybėms, tai didina ryšį su darbu, kas skatina darbuotojų įsitraukimą, todėl tai veikia ir individualius darbo rezultatus. Kundi ir kt. (2020) aiškino gerovės įtaką individualiems darbo rezultatams tarpininkaujant įsitraukimui. Autorių atlikto tyrimo metu nustatyta, kad įsitraukimas tarpininkauja ryšiui tarp gerovės ir individualių darbo rezultatų. Autoriai Shin ir Konrad (2017) teigia, kad tiek organizacijos veiklos rezultatai tiek darbuotojų įsitraukimas yra susijęs su darbuotojų veikla. Tisu

(2020), Diamantidis ir Chatzoglou (2019) siekė išsiaiškinti, kas daro įtaką darbo rezultatams. *Pasak autorių asmenybės bruožai, darbo aplinka, ir organizacijos kultūra yra pagrindiniai veiksniai veikiantys darbuotojų efektyvumą ir įsitraukimą.* Ismail ir kt., (2019) teigia, kad yra svarbu ir reikšminga ištirti darbuotojų gerovės ir individualių darbo rezultatų ryšį. Tam antrino ir Salgado et al. (2019), kuris teigė, kad svarbu išanalizuoti kaip gerovė veikia darbo rezultatus. Huta (2016) ir Rahmani (2018) teigia, kad darbuotojai turintys aukštą gerovės lygį gali pasiekti geresnių rezultatų lyginant su tais darbuotojais, kurių gerovės lygis mažesnis. Todėl gerovę galima sieti su darbo rezultatais medijuojant darbuotojų įsitraukimui, kuris yra tarpininkaujantis kintamasis tarp gerovės ir darbo rezultatų.

Apibendrinus autorių nuomonę, galima teigti, kad gerovė yra siejama su darbuotojų laime (Ismail ir kt., 2019) ir kuo didesnis yra gerovės užtikrinimas, tuo didesnis įsitraukimas kas turi reikšmingumo individualiems darbo rezultatams o gerovė darbo vietoje gali daryti netiesioginį poveikį darbuotojų darbo rezultatams per įsitraukimą.

2.GEROVĖS ĮTAKOS INDIVIDUALIEMS DARBO REZULTATAMS MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI TYRIMAS ORGANIZACIJOJE NACIONALINIS BENDRŲJŲ FUNKCIJŲ CENTRAS

Šioje darbo dalyje pristatomas „Nacionalinis bendrųjų funkcijų centras“, kuriame buvo atliktas tyrimas apie tai koks yra ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo, gerovės ir individualių darbo rezultatų. Organizacija Nacionalinis bendrųjų funkcijų centras yra Lietuvos Respublikos finansų ministerijai pavaldi įstaiga, atsakinga už bendrųjų funkcijų konsolidavimą viešajame sektoriuje. Siekiant užtikrinti racionalų valstybės biudžeto lėšų panaudojimą Nacionalinis bendrųjų funkcijų centras (toliau NBFC) savo veiklą pradėjo 2018 metais. NBFC stiprybė yra „Monopolio“ teisės – NBFC yra vienintelė finansinės apskaitos ir personalo administravimo paslaugas viešojo sektoriaus įstaigoms teikianti organizacija Lietuvoje o klientai NBFC priskiriami Vyriausybės nutarimu. NBFC konsoliduojant valstybės įstaigų personalo administravimo ir finansinės apskaitos procesus, siekiama juos standartizuoti ir užtikrinti didesnę jų efektyvumą, kokybę bei greitesnę vykdymą. Laipsniškas personalo administravimo ir finansinės apskaitos funkcijoms atlikti reikalingų duomenų perkėlimas į bendras apskaitos informacines sistemas ne tik kuria vienodą jų tvarkymo sistemą, bet ir leidžia valstybei smarkiai sutaupyti biudžeto lėšų. Šiai dienai NBFC aptarnauja daugiau nei 200 Vyriausybei pavaldžių valstybės įstaigų. Tarp aptarnaujančių įstaigų yra 11 ministerijų, o pačiose įstaigose dirba daugiau kaip 36 000 žmonių. Planuose numatyta kad Vyriausybei atskaitingų valstybės įstaigų (daugiau kaip 330 įstaigų, kuriose dirba apie 65 tūkst. darbuotojų) personalo ir finansinės apskaitos administravimo funkcijų konsolidavimas bus baigtas iki 2025 m. gegužės 2 d.

3 lentelė NBFC klientų skaičiai

FINANSINĖS APSKAITOS TVARKYMAS	2022-04-01	Prognozė ** 2025-05-02	Pokytis
Klientų (aptarnaujamų įstaigų) skaičius*	144	331	+ 130 proc.
Klientų darbuotojų skaičius	~ 20 tūkst.	~ 63 tūkst.	+ 215 proc.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atvirais NBFC duomenimis

4 lentelė NBFC klientų skaičiai

PERSONALO ADMINISTRAVIMAS	2022-04-01	Prognozė ** 2025-05-02	Pokytis
Klientų (aptarnaujamų įstaigų) skaičius*	237	315	+ 33 proc.
Klientų darbuotojų skaičius	~ 33 tūkst.	~ 59 tūkst.	+ 80 proc.

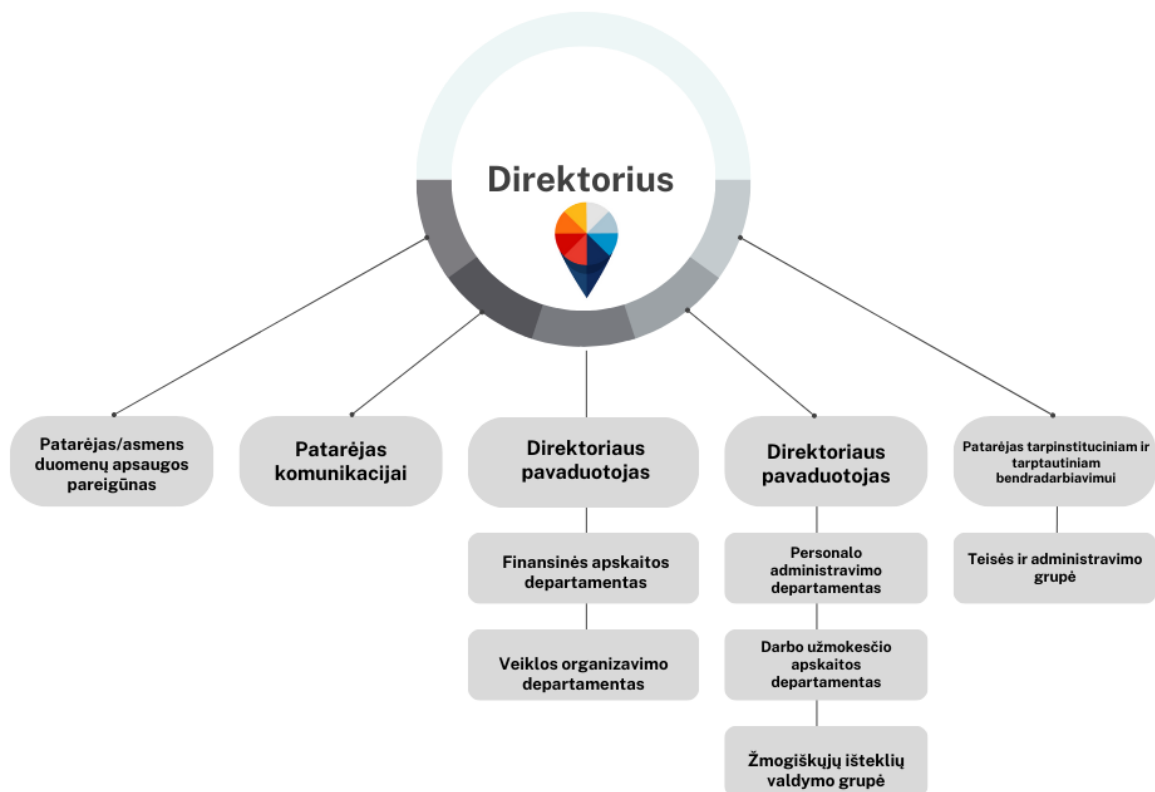
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis atvirais NBFC duomenimis

* Be NBFC

** Plėtrą įtakoja politinė valia, prognozė įvertinta pagal LRV nutarimo Nr. 126 2022-04-01 redakciją

Šiuo metu NBFC dirba apie 500 darbuotojų, kurių darbo vietos yra visoje Lietuvoje. NBFC valdymo struktūrą yra hierarchinė su aiškiai apibrėžtais lygiais – struktūros viršuje yra NBFC direktorė, viduryje patarėjai ir direktoriaus pavaduotojai, kurie yra atsakingi už skirtingų departamentų kuravimą: finansinės apskaitos departamentą, personalo administravimo departamentą, darbo užmokesčio apskaitos departamentą, bei žmogiškųjų išteklių valdymo grupę.

5 Paveikslas NBFC struktūra



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis NBFC pateikta informacija.

Finansinės veiklos departamentas susideda iš šešių finansinės apskaitos grupių, atskiros Kauno finansinės apskaitos grupė, taip pat yra veiklos organizavimo ir metodologijos grupė. Šioje grupėje apytiksliai dirba apie 280 darbuotojų.

Darbo užmokesčio apskaitos departamentas susideda iš dviejų darbo užmokesčio apskaitos grupių, kurios išsiskirsto į du pogrupius. Personalo administravimo departamentą sudaro septynios personalo administravimo grupės. Šiame departamente dirba apie 160 darbuotojų, atliekančių personalo administravimo funkcijas. Veiklos organizavimo departamentas susideda iš trijų patarėjų ir penkių grupių atsakingų už veiklos planavimą ir finansų valdymą, projektų ir procesų valdymą, informacinių technologijų bei jų plėtros palaikymą, turto valdymą.

NBFC *misija* yra dirbti tvariai, patikimai ir kokybiškai, kad viešojo sektoriaus subjektai galėtų koncentruotis į savo tikslų siekimą ir tiesioginių funkcijų vykdymą. NBFC *vizija* būti patikimu ir efektyviai dirbančiu viešojo sektoriaus bendrųjų kompetencijų centru, teikiančiu profesionalias ir visai Lietuvai vertę kuriančias paslaugas. NBFC *vertybės* yra dėmesys žmogui, profesionalumas, patikimumas, tobulėjimas. Šios vertybės apima tikėjimą, kad žmogus yra pagrindinis ir svarbiausias variklis užtikrinantis sėkmę ir kokybę. Bendravimas įstaigos viduje ir su klientais pagrįstas savitarpio pasitikėjimu, draugiškumu, geranoriškumu. Žinojimas, kad organizacijoje dirbantys žmonės yra savo srities profesionalai, kurie nuolat gilina savo žinias ir kelia kvalifikaciją. Patikimumas apibūdina tai, kad tikslas yra vienas ir tas pats.

Nuo 2022 metų pradžios NBFC stebi ir vertina pagrindinius įstaigos veiklos rodiklius. Svarbiausių veiklos rodiklių stebėseną ir nukrypimų analizę leidžia operatyviai įvertinti esamą situaciją ir koreguoti veiklą, jei to reikia. Pagrindiniai rodikliai nustatyti pagal keturias strategines kryptis : *žmonės, vykdymas, kokybė, kaštai*. Vienas iš NBFC stebimų svarbių veiklos rodiklių – darbuotojų kaita. Per 2022 m. NBFC pavyko sumažinti darbuotojų kaitą – nuo 21,98 procento iki 12,32 procento. Svarbiausi 2023 m. NBFC projektai: įdiegtas procesinio valdymo modelis ir užduočių ir darbo krūvio valdymo sistemos, informacinės sistemos „E. sąskaita“ modernizavimas, parengti profesinių mokymų moduliai, skirti darbuotojų kompetencijoms tobulinti bei plėsti konsultavimo veiklą.

5 lentelė NBFC rodikliai 2022-2023 m.

KRYPTIS	RODIKLIS	REZULTATS
Žmonės	Darbuotojų kaita	12,3 procento
	Darbuotojų paieškos trukmė	37 dienos
	Darbuotojų įsitraukimas	84,8 proc.

Kokybė	Mokymo žinių įsisavinimas	95,6 proc
	BDAR reikalavimų laikymasis	13 incidentų
	Laiku išspręsti incidentai	97,6 proc.
	Laiku atliktos užduotys	85,1 proc.
Vykdymas	Darbo efektyvumas	
	PAD: klientų darbuotojai 1 NBFC darbuotojui	273 183
	BAD:FVAIS operacijų skaičius	348
	Darbo užmokesčio gavėjai 1 NBFC darbuotojui	100 proc. 99,9 proc.
	Darbo užmokesčio mokėjimas laiku	
	Paslaugų suteikimas laiku	
	Kaštai	Asignavimų panaudojimas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis laisvai prieinamais NBFC duomenimis.

NBFC veiklos rodikliai ir rezultatai

Vertinant esamą NBFC situacija yra numatyta strateginio pokyčio kryptis ir tikslai. Organizacijos ilgalaikis tikslas – būti inovatyviu ir efektyviau dirbančiu bendrųjų kompetencijų paslaugų centru, teikiančiu tvarias, patikimas, profesionalias paslaugas ir kuriančiu pridėtinę vertę klientams. Numatyti tikslai 2023-2025 m. apima transformaciją iš institucinio aptarnavimo ir funkcijų vykdymo į paslaugų teikimu paremtą veiklos modelį. Siekis yra pakeisti darbo organizavimo ir veiklos modelį ir pereiti nuo funkcinio, institucinio, departamentinio prie procesinio valdymo darbo organizavimo modelio. Šio modelio taikymas įveiklins NBFC dirbti efektyviau, taikyti aukštesnį paslaugų standartą savo klientams ir suvienodinti realybėje labai skirtingas paprotines atskirų įstaigų finansinės apskaitos tvarkymo ir personalo administravimo praktikas. Antras tikslas yra paslaugų standartizavimas įveiklinant naudojamas ir kuriamas IT sistemas. Šiuo metu finansinės apskaitos funkcijoms atlikti yra naudojamos 27, personalo administravimo funkcijoms atlikti – 23 skirtingos sistemos. Laiko sąnaudos tai pačiai informacijai talpinti į skirtingas administravimo sistemas gali skirtis iki 2,5 karto. Trečias tikslas – aukščiausio lygio viešojo sektoriaus finansinės apskaitos ir personalo administravimo kompetencijų ugdymas - metodiškai ir struktūrizuotai plėtoti darbuotojų ir organizacijos kompetencijų modelį, kelti darbuotojų kvalifikaciją ne tik dalykinėmis, bet ir projektų valdymo, komandinio darbo, IT ir kitomis kompetencijomis, pritraukti skirtingų sričių ir skirtingą profesinę patirtį turinčių profesionalų.

3. GEROVĖS ĮTAKOS INDIVIDUALIEMS DARBO REZULTATAMS MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI – TYRIMO METODINĖ DALIS

Mokslinėje literatūroje buvo nustatyti teigiami ryšiai tarp darbuotojų įsitraukimo, gerovės, individualių darbo rezultatų. Vadovaujantis mokslinės literatūros analize ir atliktais tyrimais galima matyti, kad gerovė sąveikauja su įsitraukimu ir individualiais darbo rezultatais. Atlikus mokslinių šaltinių analizę, galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas ir gerovė daro teigiamą įtaką individualiems darbo rezultatams. Wu, Hu, Zheng, 2019; Ismail, Majid, Jibrin-Bida ir Joarder, 2021; Veldhoven (2005) ir Fawcett, 2008.

Tyrimų projektavimas. Magistro baigiamojo darbo tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas.

Empirinio tyrimo tikslas – atliekant kiekybinį tyrimą nustatyti, kokią įtaką darbuotojų gerovė daro individualiems darbo rezultatams medijuojant darbuotojų įsitraukimui. Kiekybinio tyrimo metodas pasirinktas dėl to, kad gautus tyrimo duomenis galima apdoroti pasitelkiant statistikos metodus, kurių pagalba galima tiksliai išanalizuoti ir pateikti tyrimo rezultatus. Pasak Prusausko (2004) kiekybinio tyrimo pagalba galima patvirtinti faktą arba jį paneigti, taip pat kiekybinis tyrimas padidina atliekamo tyrimo patikimumą. Anot Kardelio (2007) kiekybinis tyrimas pasižymi struktūrizuotumu.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

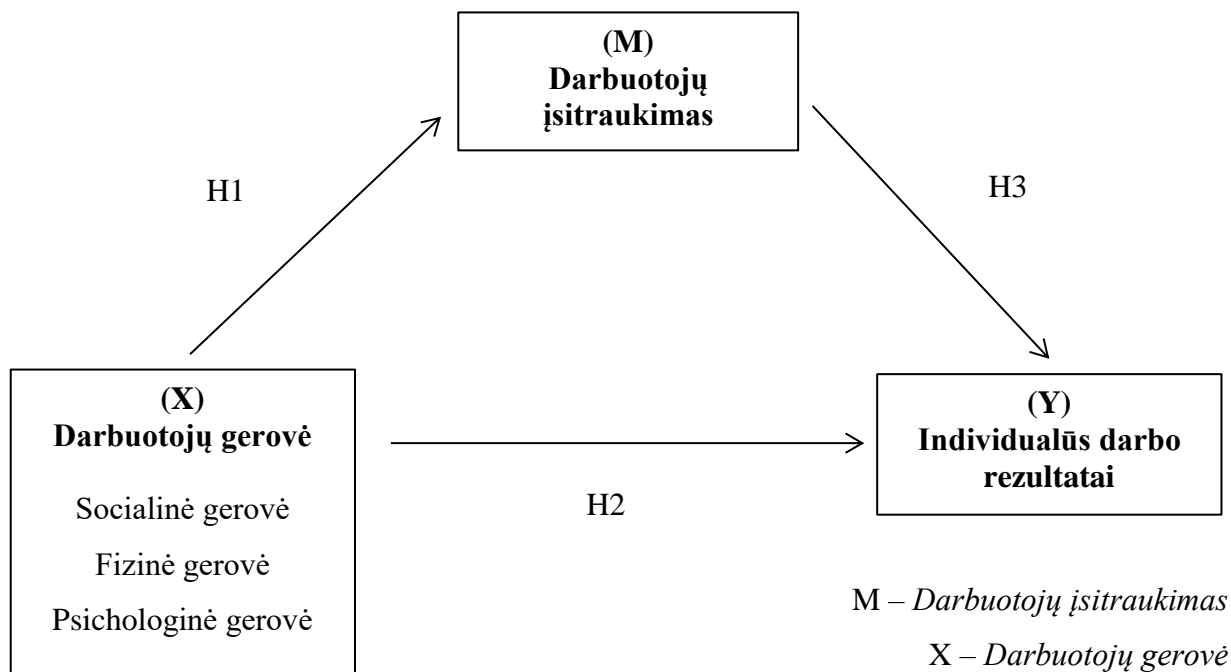
1. Nustatyti ar yra ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo ir individualių darbo rezultatų.
2. Ištirti, ir nustatyti ryšys tarp darbuotojų gerovės ir individualių darbo rezultatų.
3. Atliekant mediacinę analizę nustatyti gerovės įtaką individualiems darbo rezultatams medijuojant darbuotojų įsitraukimui.

3.1. Tyrimo modelis

Šiame darbe buvo tiriama gerovės įtaka individualiems darbo rezultatams per įsitraukimą į darbą. Tyrimo metu buvo norima išsiaiškinti, kokią įtaką darbuotojų įsitraukimas ir gerovė daro

jū individualiems darbo rezultatams. Atlikus literatūros šaltinių analizę sudarytas sukurtas tyrimo koncepcijos modelis.

6 paveikslas *Konceptualus tyrimo modelis*



Šaltinis: sudaryta autorės

i

Šiame magistro darbe yra iškeliamos ir tikrinamos trys hipotezės:

Atlikta mokslinių straipsnių analizė parodo, kad darbuotojų gerovė turi teigiamos įtakos darbuotojų įsitraukimui. Autoriai W. H. Macey ir B. Schneider (2008) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas daro įtaką teigiamam darbuotojų elgesiui. O Penger ir M. Cerne (2014) atlikti tyrimai teigia, kad darbuotojų gerovė teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą. Vadovaujantis atliktais tyrimais ir literatūros analize keliama ši hipotezė:

- **H1 – darbuotojų gerovė turi teigiamą įtaką darbuotojo įsitraukimui.**

Išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, jog darbuotojų gerovė tiesiogiai įtakoja individualius darbo rezultatus. Matyti, kad gerovė gali turėti teigiamą arba neigiamą įtaką individualiems darbo rezultatams. Dauguma autorių yra vieningos nuomonės, kad darbuotojų gerovė turi įtakos darbo rezultatams. Hewett (2018) atliktame tyrime nustatyta, kad darbuotojų gerovė turi įtaką tiek individualiems, tiek organizaciniams rezultatams, ir produktyvumui. Atlikti empiriniai tyrimai ir mokslinių straipsnių analizė taip pat nustatė, kad darbuotojų gerovė turi teigiamos įtakos individualiems darbo rezultatams o geros savijautos darbuotojai darbui atlikti

skiria daugiau atidumo ir dėmesio. (Canaff ir Wright, 2004; Deci ir Ryan, 2006). Pagal išanalizuotą literatūrą keliama antra hipotezė:

- H2 – *darbuotojų gerovė teigiamai veikia individualius darbo rezultatus.*

Mokslinėje literatūroje matyti, jog egzistuoja teigiamas ir tiesioginis ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo ir darbuotojų gerovės bei individualių darbo rezultatų (Schaufeli, 2002), Apibendrinus autorių nuomonę, galima teigti, kad gerovė yra siejama su darbuotojų laime (Ismailir kt., 2019;) Salgado, 2019; Kundi,2020;) ir kuo didesnis yra gerovės užtikrinimas, tuo didesnis įsitraukimas kas turi reikšmingumo individualiems darbo rezultatams o gerovė darbo vietoje gali daryti netiesioginį poveikį darbuotojų darbo rezultatams per įsitraukimą, todėl buvo iškelta trečia hipotezė:

- H3 – *darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp darbuotojų gerovės ir individualių darbo rezultatų.*

3.2. Tyrimo etapai

Baigiamajame magistro darbe, norint išanalizuoti darbuotojų įsitraukimo ir gerovės įtaką individualiems darbo rezultatams, buvo pasirinkta atlikti kiekybinį tyrimą. Iškeltiems tyrimo uždaviniams gauti buvo naudojami empiriniai metodai – anketinė apklausa ir kiekybinė duomenų analizė. Anketinės apklausos pagalba surinkta informacija ir duomenys buvo statistiškai apdoroti bei pateiktos apibendrintos statistinės išvados.

Anketinės apklausos metodas pasirinktas dėl to, kad tai anot Kardelio (2007) yra socialiniuose moksluose plačiai taikomas tyrimo metodas, pasižymintis patikimumu ir yra vertinamas remiantis statistiniais metodais. Atliekant tyrimą duomenys bus renkami apklausiant respondentus naudojant parengtą klausimyną (1 priedas) iš 50 klausimų. Empirinio tyrimas atlikimas apėmė trimis etapais (žr. 6 lentelę):

6 lentelė tyrimo etapų schema

Etapai	Aprašymas
1 etapas: Teorinių metodų taikymas	Mokslinės literatūros apžvalga. Teorinės baigiamojo darbo dalies rengimas.

2 etapas: Duomenų rinkimas	Kiekybinio tyrimo atlikimas – pasirinkta anketinė apklausa. Respondentams pateikiamas klausimynas apimantis darbuotojų įsitraukimą, gerovę ir individualius darbo rezultatus.
3 etapas: Atlikto tyrimo gautų duomenų analizė	Tyrimo duomenų analizė, apimanti tyrimo metu gautų duomenų sisteminimą ir analizavimą, pasitelkiant SPSS programą.

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Pirmas etapas – Mokslinės literatūros apžvalga. Baigiamojo darbo tyrimas apėmė teorinę dalį – mokslinių šaltinių analizę, ir jų aprašymą. Mokslinės literatūros dalyje yra pateikti ir atliktų tyrimų radiniai

Antras etapas – Kiekybinis tyrimas: anketinė apklausa. Šiame etape buvo parinktas tyrimo instrumentas, klausimynas, kuris sudarytas remiantis trimis konstruktais:

1. Darbuotojų įsitraukimas (Schaufeli ir Bakker, 2004)
2. Darbuotojų gerovės (X. Zheng ir kt., 2015)
3. Darbuotojų individualių darbo rezultatų (Koopmans ir kt., 2014)

Trečias etapas – Tyrimo duomenų analizė. Gauti duomenys buvo apdoroti pasitelkiant SPSS statistinės analizės programą. Darbe naudoti metodai :

- Normalumo testas – skirtas išaiškinti kaip pagal kokį skirstinį pasiskirstė gauti duomenys.
- *Aprašomoji statistika* – suteikia galimybę aiškiai pateikti ir atvaizduoti gautą informaciją, bei formuoti išvadas, grįstas gautais tyrimo rezultatais.
- Cronbach'o Alfa koeficientas – jis skirtas įvertinti klausimyno skalės nuoseklumą.
- Vidurkiai – parodo vidutinę kintamojo reikšmę.
- Standartinis nuokrypis – padeda nustatyti atskirų reikšmių išsidėstymo intervalą.
- Tiesinė regresinė analizė – padeda išsiaiškinti, kaip nepriklausomas kintamasis X veikia priklausomą kintamąjį Y.
- Mediacijos analizė – padeda nustatyti, kaip tarpinis kintamasis veikia nepriklausomą ir priklausomą kintamąjį.

Šiam tyrimui atlikti buvo pasirinkta anketinė apklausa, kuri buvo vykdoma internetu, o anketa patalpinta www.apklausa.lt puslapyje. Buvo nuspręsta apklausą vykdyti internetu, nes šis būdas leidžia greičiau surinkti norimus duomenis. Apklausa buvo atlikta pasirinktoje organizacijoje, o apklausos nuoroda buvo išsiųsta visiems organizacijos darbuotojams elektroniniu paštu bei patalpinta organizacijos intraneto puslapyje. Pateikiant anketą buvo laikomasi tyrimo privatumo ir anonimiškumo, ir užtikrinama iš tyrėjo pusės, kad bus saugomas tyrimo dalyvių anonimiškumas, o tyrimo dalyvių pateikta informacija neleis nustatyti respondentų tapatybės.

Klausimynas buvo sudarytas pasirenkant uždaro tipo klausimus, respondentams leidžiant pasirinkti jiems tinkamą ir priimtina atsakymą. Anketinė apklausa ir klausymai susideda iš keturių dalių, anketa apima įžangą, kurioje nurodyti tyrimo tikslas ir uždaviniai, bei siektini rezultatai. Pirmoje apklausos dalyje pateikiami klausimai susiję su darbuotojų įsitraukimu, antroje dalyje – klausimai, susiję su darbuotojų gerove, o trečioje dalyje – klausimai, susiję su darbuotojų individualiais darbo rezultatais. Klausimyno gale pateikiami demografiniai klausimai.

3.3. Tyrimo anketos struktūra

Atliekamo kiekybinio tyrimo metu bus taikoma anketa sudaryta vadovaujantis pasirinktais trimis klausimynais. Anketa anonimine, bet joje rinkti duomenys apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą organizacijoje, užimamas pareigas.

7 lentelė Tyrimo anketos struktūra

Klausimynas	Autorius Kl.	Skalės	
Darbuotojų įsitraukimas (<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>)	(Schaufeli ir Bakker (2004)	1. Darbuotojų įsitraukimas	9
Darbuotojų gerovė (<i>Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation.</i>)	Zheng ir kt. (2015).	1. Darbuotojų gerovė	18
Individualūs darborezultatai (<i>angl. Construct Validity of the Individual Work Performance Quyaonnaire</i>)	L.ir kt. (2014).	1. Užduoties atlikimas 2. Kontekstiniai rezultatai	18

3. Neproduktyvus
elgesys darbe

Informacija apie respondentą	-	Lytis, amžius, pareigos, darbo stažas.	5
------------------------------	---	--	---

Šaltinis: sudaryta autorės

Darbuotojų įsitraukimo vertinimui bus naudojamas Schaufeli ir Bakker (2004) klausimynas iš teiginių. Šį konstrukta trys subskalės apimančios atsidavimą darbui, energingumą, pasinėrimą į darbą. Šios skalės padeda įvertinti pačio tiriamųjų įsitraukimą į darbą. Teiginiai vertinami Likerto skalėje pasirenkant vieną iš tinkamų variantų nuo 1 iki 5: „visiškai sutinku“, „visiškai nesutinku“. Teiginių pavyzdžiai:

- Entuziastingai žvelgiu į savo darbą.
- Kuomet dirbu, galiu pamiršti viską aplink save.
- Mano darbas mane įkvepia.

Darbuotojų gerovės vertinimui pasirinkta naudoti Zheng ir kt. (2015). 18 teiginių klausimyną (*Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation.*) Teiginiai vertinami likerto skalėje nuo 0 (niekada) iki 7 (visada). Teiginių pavyzdžiai:

- Esu patenkintas savo užimamomis pareigomis darbe.
- Esu patenkintas savo darbiniais pasiekimais.
- Esu patenkintas savo gyvenimu.

Individualiems darbo rezultatams vertinti pasirinktas Koopmans (2014) ir kt. klausimynas. Klausimynas apima užduoties atlikimą, bei kontentinį atlikimą ir neproduktyvų darbo elgesį. Naudojant Koopmans (2014) klausimyno versiją šiame tyrime, buvo pasirinkta sutrumpinta ir atnaujinta versija. Viena iš dimensijų, adaptacinio vykdymo, buvo pašalinta, nes buvo pastebėta, kad ji sutampa su kontekstiniu atlikimu. Siekiant patogumo, klausimynas buvo suskirstytas į dvi dalis dėl skirtingų matavimo skalių. Pirmi 13 klausimų apima užduoties atlikimą ir kontekstinį atlikimą, teiginiai yra vertinami skalėje 0 – 4 (0 – Niekada 1 – retai 2 – Kartais 3 – dažnai 4 – Visada.) Teiginių pavyzdžiai – per pastaruosius 3 mėnesius darbe:

- Man pavyksta susiplanuoti savo darbus taip ,kad jie būtų atlikti laiku.

- Aš gebu prisiimti papildomų atsakomybių
- Turiu kūrybišką požiūrį į problemų sprendimą.

Neproduktyvus darbo elgesys (5 teiginiai) bus vertinamas skalėje 0 (niekada) – 4 (dažnai).

Neproduktyvus darbo elgesio teiginių pavyzdžiai:

- Aš su kolegomis darbe kalbu apie neigatyvius dalykus
- Aš labiau kreipiu dėmesį į neigiamas darbo situacijas, nei į teigiamas.
- Aš įsivaizduoju problemas didesnėmis nei jos iš tikro yra.

3.4. Tyrimo populiacija ir imtis

Tyrimo imties dydžiui nustatyti pasirinkta naudoti Paniotto formulė, kurios paklaida, anot Kardelio (2005) yra 5%. Tyrimo imtis – pasirinktos organizacijos darbuotojai, nevertinant jų užimamų pareigų ar kitų vertinimo kriterijų. Šio tyrimo populiaciją sudaro 494 darbuotojai

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Pagal Paniotto formulę:

n – imties dydis;

Δ – imties paklaidos dydis (=0,05);

N – populiacijos dydis.

Norint užtikrinti, jog vykdomos apklausos rezultatai būtų validūs ir reikšmingi, reikia apklausti 217 organizacijos darbuotojų.

4. GEROVĖS ĮTAKOS INDIVIDUALIEMS DARBO REZULTATAMS MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI - TYRIMO REZULTATAI

Tyrimas buvo atliktas 2023 metų liepos – lapkričio mėnesiais. Duomenis buvo renkami respondentams patogiai prieinamoje apklausa.lt platformoje. Iš viso tyrime dalyvavo 240 respondentų. Šioje darbo dalyje pateikiame atlikto tyrimo rezultatai. Duomenų analizė apima patikimumo rodiklių ir vidurkių skaičiavimą, demografinių rodiklių interpretavimą, patikimumo rodiklių ir vidurkių skaičiavimą taip pat regresinės ir mediatoriaus analizės aprašymą.

4.1. Respondentų demografinės charakteristikos

Tyrimas buvo sudarytas iš 5 demografinių klausimų. Tyrimo metu respondentai atsakė į šiuos klausimus, kuriuose jų buvo prašoma nurodyti amžių, lytį, išsilavinimą, darbo stažą dabartinėje organizacijoje bei užimamas pareigas. Žemiau pateiktoje 8 lentelėje yra atvaizduotas respondentų paskirstymas pagal demografines charakteristikas.

8 lentelė Respondentų paskirstymas pagal demografines charakteristikas.

Demografinės charakteristikos		Paskirstymas	Procentai
Amžius	22-36	60	25.0%
	37-53	126	52.5%
	54-65	54	22.5%
Bendras		240	100%
Lytis	Moteris	230	95.8%
	Vyras	10	4.2%
Bendras		240	100%
Išsilavinimas	Profesinis	8	3.3%
	Aukštasis neuniversitetinis	36	15.0%
	Aukštasis universitetinis	196	81.7%
Bendras		240	100%

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

9 lentelė Respondentų paskirstymas pagal demografines charakteristikas.

Demografinės charakteristikos		Paskirstymas	Procentai
Užimamos pareigos	Vadovaujančios	45	18.8%
	Nevadovaujančios	195	81.3%
Bendras		240	100%
Darbo stažas	1 – 2	91	37.9%
	3 – 5	125	52.1%
	6 ir daugiau	24	10.0%
Bendras		240	100%

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

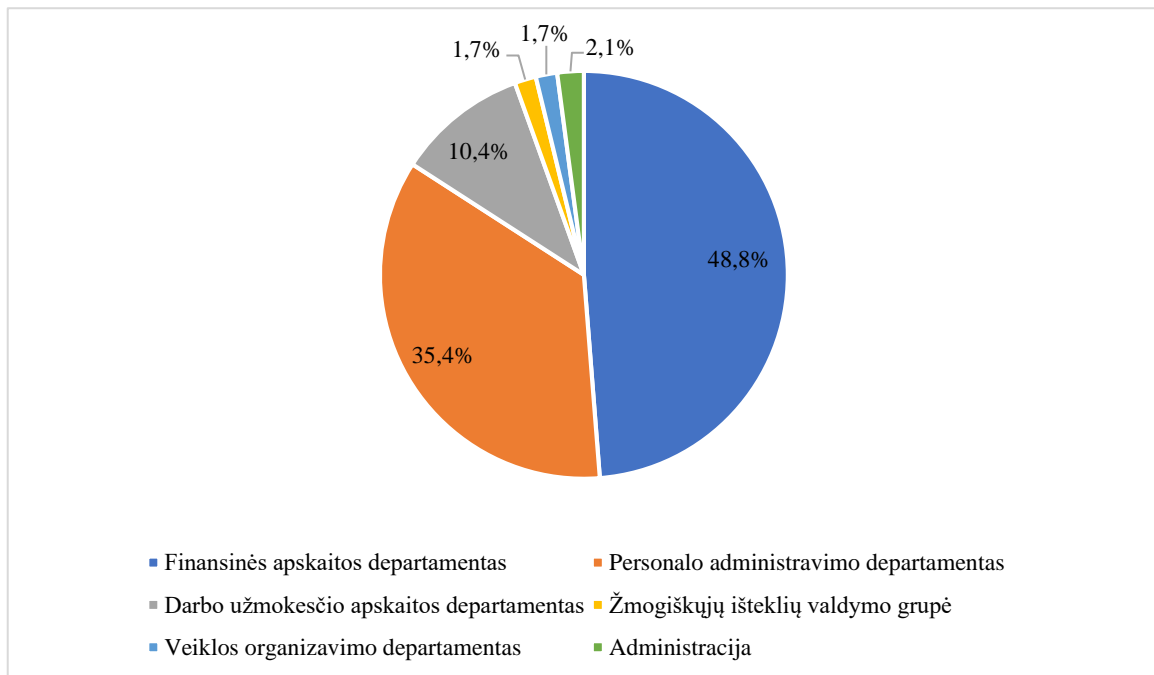
Pagal atliktą apklausą galima matyti, kad tyrime dalyvavo 240 tiriamųjų, iš jų 4,2 proc. vyrai (n=10) ir 95,8 proc. moterys (n=230). Didžiąją dalį respondentų sudarė moterys – 95.8%. Jauniausiam dalyviui buvo 22 metai, vyriausiam 65 metai. Kaip atvaizduota 8 lentelėje, didžioji dalis respondentų net 52.5% yra nuo 37 iki 53 metų amžiaus grupės. Mažiausiai apklausoje dalyvavo tiriamieji priklausantys 54 iki 65 amžiaus grupei. Juos sudarė 22.5% visų apklaustųjų.

Didžioji dalis apklausos dalyvių turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 81.7%, nedidelė dalis turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą 15.0% ir tik 3.3% sudaro profesinį išsilavinimą turintys respondentai.

Tyrimo respondentų darbo stažas svyruoja nuo 1 - 2 metų ir 6 ir daugiau metų. Iš 8 lentelės matyti, kad didžioji dalis respondentų turi nuo 3 iki 5 metų darbo stažą, t.y. 52.1%.

Tyrimo rezultatai parodė, kad 81.3% respondentų dirba nevadovaujančiose pareigose, o 18.8% užima vadovaujančias pareigas. Iš paveikslo nr. 7 matyti respondentų pasiskirstymas pagal padalinius.

7 paveikslas Respondentų pasiskirstymas pagal departamentą



Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo rezultatai parodė, kad net 48.8% atsakiusių respondentų dirba finansinės apskaitos departamente, 35.4% personalo administravimo departamente, 10.4% apklaustųjų sudaro darbo užmokesčio apskaitos departamento darbuotojai, o likusi dalis atsakiusiųjų pasiskirto į dirbančius žmogiškųjų išteklių valdymo grupėje, veiklos organizavimo departamente ir administracijoje.

Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal gerovės vertinimą.

Atlikus duomenų analizę matyti, koks respondentų požiūris į gerovę. Klausimyną, kurį sudarė 18 teiginių apimančių gerovę, respondentai atsakymus vertino septynakėje likerto skalėje. Teiginiai vertinami likerto skalėje nuo 0 (niekada) iki 7 (visada). Didžioji dauguma respondentų 66,7 % daugiau teigiamai atsiliepiama apie savo gyvenimo kokybę, tuo tarpu tik 0,8 % respondentų jaučiasi priešingai. 34,6 proc respondentų teigia esantys arti savo svajonės. Kukliau savo požiūri vertina 35 % respondentų o neigiamai arba neutraliai 8,3 % ir atitinkamai 14,6 % respondentų.

10 lentelė Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal gerovės vertinimą.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Kartais nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Kartais sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
	N (proc.)	N (proc.)	N (proc.)	N (proc.)	N (proc.)	N (proc.)	N (proc.)
Jaučiuosi patenkintas savo gyvenimu	-	2 (0,8)	8 (3,3)	24 (10,0)	46 (19,2)	124 (51,7)	36 (15,0)
Daugeliu gyvenimo sričių esu arti savo svajonės	-	12 (5,0)	8 (3,3)	35 (14,6)	84 (35,0)	83 (34,6)	18 (7,5)
Dažniausiai jaučiuosi laimingas	1 (0,4)	8 (3,3)	8 (3,3)	23 (9,6)	60 (25,0)	121 (50,4)	19 (7,9)
Mano gyvenimas labai įdomus	3 (1,3)	11 (4,6)	7 (2,9)	47 (19,6)	77 (32,1)	68 (28,3)	27 (11,3)
Veikiausiai nekeisčiau savo gyvenimo būdo	3 (1,3)	21 (8,8)	21 (8,8)	47 (19,6)	47 (19,6)	81 (33,8)	20 (8,3)
Esu patenkintas savo dabartinėmis atsakomybėmis	3 (1,3)	10 (4,2)	9 (3,8)	35 (14,6)	58 (24,2)	108 (45,0)	17 (7,1)
Jaučiuosi pakankamai patenkintas savi dabartiniu darbu	5 (2,1)	7 (2,9)	11 (4,6)	29 (12,1)	58 (24,2)	105 (43,8)	25 (10,4)
Randu džiaugsmą savo darbe	4 (1,7)	12 (5,0)	14 (5,8)	48 (20,0)	77 (32,1)	72 (30,0)	13 (5,4)
Visada galiu rasti būdų kaip praturtinti savo darbą	4 (1,7)	14 (5,8)	13 (5,4)	55 (22,9)	63 (26,3)	79 (32,9)	12 (5,0)
Jaučiu prasmę savo darbe	4 (1,7)	8 (3,3)	10 (4,2)	48 (20,0)	53 (22,1)	95 (39,6)	22 (9,2)
Esu patenkintas savo pasiekimais dabartiniame darbe	1 (0,4)	12 (5,0)	10 (4,2)	44 (18,3)	46 (19,2)	103 (42,9)	24 (10,0)
Jaučiu, kad užaugau kaip asmenybė	2 (0,8)	6 (2,5)	11 (4,6)	52 (21,7)	44 (18,3)	94 (39,2)	31 (12,9)
Gerai tvarkausi su kasdieniais reikalais	-	2 (0,8)	4 (1,7)	20 (8,3)	49 (20,4)	123 (51,2)	42 (17,5)
Esu patenkintas ir pasitikintis savimi	1 (0,4)	3 (1,3)	8 (3,3)	34 (14,2)	67 (27,9)	99 (41,3)	28 (11,7)
Aplinkiniai mano, jog aš pasiruošęs skirti laiką kitiems	-	-	8 (3,3)	49 (20,4)	51 (21,3)	100 (41,7)	32 (13,3)
Gebu susidaryti lankstų darbo grafiką	-	4 (1,7)	7 (2,9)	30 (12,5)	52 (21,7)	102 (42,5)	45 (18,8)
Mėgstu užmegzti giliu pokalbius apie prasmingus dalykus su šeima	3 (1,3)	5 (2,1)	3 (1,3)	30 (12,5)	60 (25,0)	84 (35,0)	55 (22,9)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal individualių darbo rezultatų vertinimą.

Individualiems darbo rezultatams vertinti pasirinktas Koopmans (2014) ir kt. klausimynas. Klausimynas apima užduoties atlikimą, bei kontentinį atlikimą ir neproduktyvų darbo elgesį. Naudojant Koopmans (2014) klausimyno versiją šiame tyrime, buvo pasirinkta sutrumpinta ir atnaujinta versija. Pagal gautus atsakymus vertinant respondentų nuomonę apie individualius darbo rezultatus, matyti, kad 74 % respondentų teigiamai vertina savo gebėjimą susiplanuoti darbus taip, kad jie būtų atlikti laiku. Taip pat matyti, kad didžioji dalis respondentų (dažniausiai ar labai dažnai) prisiima atsakomybę už savo darbo rezultatus, stengiasi atlikti darbą efektyviai ir siekia nuolat tobulėti. Apibendrinant galima teigti, kad dauguma respondentų pasitiki savo gebėjimais planuoti ir vykdyti darbus laiku, o taip pat yra linkę nuolat tobulėti ir siekti geresnių rezultatų savo darbe.

11 lentelė Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal individualių darbo rezultatų vertinimą

	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada
	N (proc.)	N (proc.)	N (proc.)	N (proc.)	N (proc.)
Pavyko susiplanuoti savo darbus taip, kad jie būtų atlikti laiku	2 (0,8)	13 (5,4)	47 (19,6)	106 (44,2)	72 (30,0)
Mano planavimas buvo optimalus	5 (2,1)	12 (5,0)	64 (26,7)	106 (44,2)	53 (22,1)
Dirbdamas turėjau omenyje rezultatus, kuriuos turėjau pasiekti	1 (0,4)	4 (1,7)	51 (21,3)	100 (41,7)	84 (35,0)
Darbe galėjau atskirti pagrindines problemas nuo šalutinių	3 (1,3)	12 (5,0)	61 (25,4)	106 (44,2)	58 (24,2)
Galėjau gerai atlikti savo darbą su minimaliomis sąnaudomis ir pastangomis	7 (2,9)	33 (13,8)	63 (26,3)	103 (42,9)	34 (14,2)
Darbe prisiėmiau papildomų pareigų	44 (18,3)	63 (26,3)	46 (19,2)	58 (24,2)	29 (12,1)
Pats pradėjau naujas užduotis, baigęs senas	12 (5,0)	23 (9,6)	65 (27,1)	77 (32,1)	63 (26,3)
Esant galimybei, imdavausi sudėtingų darbo užduočių	29 (12,1)	45 (18,8)	48 (20,0)	83 (34,6)	35 (14,6)
Dirbu tam, kad atnaujinčiau savo darbo žinias	10 (4,2)	28 (11,7)	76 (31,7)	75 (31,3)	51 (21,3)
Dirbu tam, kad atnaujinčiau savo darbo įgūdžius	11 (4,6)	29 (12,1)	71 (29,6)	76 (31,7)	53 (22,1)

Radau kūrybiškus naujų problemų sprendimus	27 (11,3)	57 (23,8)	64 (26,7)	68 (28,3)	24 (10,0)
Darbe nuolat ieškau naujų iššūkių	40 (16,7)	77 (32,1)	60 (25,0)	41 (17,1)	22 (9,2)
Aktyviai dalyvavau darbinuose susirinkimuose	23 (9,6)	46 (19,2)	60 (25)	52 (21,7)	59 (24,6)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Analizuojant respondentų nuomonę, kaip jie vertina pateiktus klausimus apimančius darbuotojų individualius darbo rezultatus matyti, kad 30% respondentų kalbėjo su kolegomis apie neigiamus savo darbo aspektus, o 80% kalbėjo su žmonėmis nepriklausančiais organizacijai apie tuos pačius aspektus. Tai rodo, kad dalis darbuotojų yra linkę dalintis neigiamomis patirtimis ir išgyvenimais darbe ne tik su kolegomis, bet ir su žmonėmis, kurie nėra tiesiogiai susiję su jų darbu.

12 lentelė Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal individualių rezultatų vertinimą

	Niekada	Beveik niekada	Retai	Kartais	Dažnai
	N (proc.)	N (proc.)	N (proc.)	N (proc.)	N (proc.)
Aš buvau linkęs sureikšminti problemas darbe labiau nei jos iš tiesų buvo	72 (30,0)	89 (37,1)	39 (16,3)	34 (14,2)	6 (2,5)
Sutelčiau dėmesį į neigiamus darbinės situacijos aspektus, o ne į teigiamus	62 (25,8)	87 (36,3)	56 (23,3)	28 (11,7)	7 (2,9)
Kalbėjau su kolegomis apie neigiamus savo darbo aspektus	30 (12,5)	75 (31,3)	59 (24,6)	64 (26,7)	12 (5,0)
Kalbėjau su žmonėmis ne iš organizacijos apie neigiamus savo darbo aspektus	80 (33,3)	75 (31,3)	43 (17,9)	34 (14,2)	8 (3,3)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis tyrimo duomenimis

Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal įsitraukimo rezultatų vertinimą.

Darbuotojų įsitraukimo vertinimui buvo naudojamas Schaufeli ir Bakker (2004) klausimynas iš 9 teiginių. Šį konstrukta sudaro trys subskalės apimančios atsidasavimą darbui, energingumą, pasinerimą į darbą. Šios skalės padeda įvertinti pačio tiriamųjų įsitraukimą į darbą. Teiginiai vertinami Likerto skalėje pasirenkant vieną iš tinkamų variantų nuo 1 iki 5: „visiškai sutinku“, „visiškai nesutinku“.

Pagal gautus atsakymus vertinant respondentų nuomonę apie įsitraukimą į darbą matyti rezultatus, kad didžioji dalis apklausų dalyvių (apie 50-60%) teigia, jog dažnai ar net labai dažnai jaučiasi kupini energijos, o darbe laikas praeina greitai. Atsakiusieji respondentai su entuziazmu

žvelgia į savo darbą arba gali net pamiršti viską dirbdami. Tai rodo, kad daugelis žmonių sugeba rasti prasmę ir entuziazmą savo darbe.

13 lentelė Respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal išitraukimo rezultatų vertinimą

	Niekada	Beveik niekada	Kartais	Retai	Dažnai	Labai dažnai	Visuomet
	N (proc.)	N (proc.)	N (proc.)	N (proc.)	N (proc.)	N (proc.)	N (proc.)
Darbe jaučiuosi kupinas energijos	-	3 (1,3)	27 (11,3)	25 (10,4)	119 (49,6)	56 (23,3)	10 (4,2)
Mano darbas tikslingas bei turintis prasmę	-	6 (2,5)	14 (5,8)	13 (5,4)	83 (34,6)	71 (29,6)	53 (22,1)
Darbe laikas praeina labai greitai	1 (0,4)	3 (1,3)	13 (5,4)	5 (2,1)	61 (25,4)	80 (33,3)	77 (32,1)
Entuziastingai žvelgiu į savo darbą	-	5 (2,1)	32 (13,3)	22 (9,2)	94 (39,2)	61 (25,4)	26 (10,8)
Dirbdamas galiu pamiršti viską aplink save	3 (1,3)	7 (2,9)	22 (9,2)	25 (10,4)	73 (30,4)	80 (33,3)	30 (12,5)
Mano darbas mane įkvepia	5 (2,1)	13 (5,4)	40 (16,7)	38 (15,8)	84 (35,0)	46 (19,2)	14 (5,8)
Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai	7 (2,9)	5 (2,1)	29 (12,1)	24 (10,0)	82 (34,2)	70 (29,2)	23 (9,6)
Atsikėlęs ryte jaučiu norą eiti į darbą	6 (2,5)	19 (7,9)	25 (10,4)	37 (15,4)	101 (42,1)	38 (15,8)	14 (5,8)
Aš didžiuojuosi savo darbu	4 (1,7)	7 (2,9)	33 (13,8)	29 (12,1)	85 (35,4)	43 (17,9)	39 (16,3)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 1

Apie 65% respondentų atsakiusių dažnai ar labai dažna, jaučia entuziazmą darbe, o tai rodo gana teigiamą požiūrį į darbą. Apie 58% respondentų dažnai ar labai dažnai jaučia norą eiti į darbą ryte, kas rodo tam tikrą motyvaciją pradėti darbo dieną, 54% respondentų laiko savo darbą vertinga ir didžiuojasi juo.

4.2. Klausimyno patikimumo rodikliai

Šiam tyrimui atlikti buvo naudojami trys mokslininkų sukurti ir patvirtinti klausimynai: *darbuotojų įsitraukimas, darbuotojų gerovės ir individualūs darbo rezultatai*. Moksliniuose darbuose nustatyta, kad *Cronbach'o alfa (α)* koeficientas turi būti didesnis nei 0.70, kad būtų galima laikyti klausimyno konstruktus patikimus, validžius ir tinkamus naudoti.

Darbuotojų įsitraukimo klausimynas buvo skirtas įvertinti teiginius susijusius su darbuotojų įsitraukimu. Šio klausimyno bendras 9 teiginių konstrukto koeficientas *Cronbach'o alfa* (α) yra – 0.93 (W. Schaufeli ir A. Bakker, 2004). Atlikto tyrimo *Cronbach'o alfa* (α) koeficientas yra – 0.90.

14 lentelė Įsitraukimo į darbą patikimumo rodikliai.

Klausimynas	Gauta <i>Cronbach'o alfa</i> (α)	Originali <i>Cronbach'o alfa</i> (α) (W. Schaufeli ir A. Bakker, 2004)
Įsitraukimas į darbą	0.909	0.93

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Darbuotojų gerovei vertinti buvo naudojamas X. Zheng ir kt. (2015) darbuotojų gerovės klausimynas, kurį sudaro 18 teiginių. Šio klausimyno bendras *Cronbach'o alfa* (α) koeficientas yra – 0.93. Atlikto gerovės tyrimo bendras *Cronbach'o alfa* (α) koeficientas yra – 0.915.

15 lentelė Darbuotojų gerovės patikimumo rodikliai.

Klausimynas	Gauta <i>Cronbach'o alfa</i> (α)	Originali <i>Cronbach'o alfa</i> (α) (X. Zheng ir kt. 2015)
Darbuotojų gerovė	0.915	0.93

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Trečioji klausimyno dalis buvo skirta darbuotojų individualiems darbo rezultatams įvertinti. Individualiems darbo rezultatams vertinti pasirinktas Koopmans (2014) ir kt. klausimynas. Klausimynas apima užduoties atlikimą, bei kontentinį atlikimą ir neproduktyvų darbo elgesį. Naudojant Koopmans (2014) klausimyno versiją šiame tyrime, buvo pasirinkta sutrumpinta ir atnaujinta versija. Viena iš dimensijų, adaptacinio vykdymo, buvo pašalinta, nes buvo pastebėta, kad ji sutampa su kontekstiniu atlikimu. Siekiant patogumo, klausimynas buvo suskirstytas į dvi dalis dėl skirtingų matavimo skalių. Bendras įsitraukimo į darbą 9 teiginių konstrukto *Cronbach'o alfa* (α) koeficientas yra – 0.85 (Koopmans (2014)). Atlikto tyrimo *Cronbach'o alfa* (α) koeficientas yra – 0.87.

16 lentelė Individualių darbo rezultatų rodikliai.

Klausimynas	Gauta Cronbach'o alfa (α)	Originali Cronbach'o alfa (α) (Koopmans (2014))
Individualūs darbo rezultatai	0.87	0.85

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis apklausos rezultatais.

Apskaičiavus Cronbach'o alfa (α) koeficientus, galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimo, darbuotojų gerovės bei individualių darbo rezultatų konstruktai yra tinkami tolimesnei tyrimo analizei. Tyrėjai George ir Mallery (2019) nurodo skirtingus priimtinius *skewness* ir *kurtosis* diapazonus: tiek *skewness*, tiek *kurtosis* turi būti tarp -2 ir +2.

4.3. Respondentų įsitraukimo, darbuotojų gerovės bei individualių darbo rezultatų statistinis vertinimas

Šiame poskyryje analizuosime konstrukto vidurkius ir standartinę jų nuokrypį. Atliekant normalumo testus (Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro-Wilk testus) su 5% reikšmingumo lygiu (paprastai naudojamu riba), visi pateikti duomenys parodė labai mažas p reikšmes (dažniausiai $p < .001$), reiškiančias, kad galima patvirtinti hipotezę, jog duomenys yra iš normalaus skirstinio. Kadangi normalumo testai parodė, kad duomenys nesiskirsto pagal normalųjį skirstinį, reikia ieškoti kitų statistinių metodų, kurie būtų tinkami tokiems duomenims analizuoti, todėl pasirinkta naudoti duomenų aprašomosios charakteristikos *Skewness* ir *Kurtosis*.

17 lentelė Duomenų pasiskirstymo normalumas pagal *skewness* ir *kurtosis*

Konstruktas	Duomenų aprašomoji statistika	Statistic	Std error
Įsitraukimas M	Skewness	-.534	.157
	Kurtosis	-.031	.313
Gerovė X	Skewness	-.492	.157
	Kurtosis	-.051	.313
Ind darbo rezultatai Y ₁	Skewness	-.184	.157
	Kurtosis	-.115	.313
Ind darbo rezultatai Y ₂	Skewness	.382	.157
	Kurtosis	-.490	.313

Šaltinis: sudarė autorė pagal statistinius duomenis

Skewness, vadinamas asimetrijos koeficientu, parodo, kiek duomenys nukrypsta nuo simetrinio pasiskirstymo, kurio centras yra aplink vidurkį. Kita vertus, kurtosis, arba ekscesinė kurtozė, kiekybiškai parodo, kaip glaudžiai duomenys susitelkia aplink vidurkį ir kiek nuo jo nukrypsta (Tamaševičius, 2015). Atsižvelgiant į stebėtus duomenis, konstrukto skewness reikšmės svyravo nuo -0,534 iki 0,382, o kurtosis - nuo -0,490 iki -0,031. Rekomenduojamas skewness ir kurtosis reikšmių intervalas paprastai yra didesnis nei – 2 ir mažesnis nei 2. (George ir Mallery, 2016) Taigi, išvados rodo, kad visi konstruktai labai panašūs į normalųjį pasiskirstymą.

18 lentelė Konstrukto tarpusavio koreliacija, vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	1	2	3	4
1.Įsitraukimas M	5,0560	.98078	1	.682**	.406**	-.226**
2.Gerovė X	5,2588	.79194	.682**	1	.482**	-.252**
3.Ind darbo rezultatai Y1	3,4663	.71602	.406**	.482**	1	-.233
4.Ind darbo rezultatai Y2	2,3575	.83803	-.226**	-.252**	-.233**	1

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2

Pastaba** $p < 0,01$

Aukščiau pateiktoje lentelėje pateikta konstrukto tarpusavio sąveika. Tarp gerovės ir įsitraukimo vyrauja vidutinė teigiama koreliacija ($r = .682, p < 0,01$). Vidutinė teigiama koreliacija taip pat yra ir tarp individualių (teigiamų) darbo rezultatų ir darbuotojų įsitraukimo ($r = .406, p < 0,01$). Pažymėtina, kad tarp neigiamų individualių darbo rezultatų ir visų likusių konstrukto vyrauja maža neigiama koreliacija (Y2 ir M $r = -.226, p < 0,01$, Y2 ir X $r = -.252, p < 0,01$, Y2 ir Y1 $r = -.233, p < 0,01$).

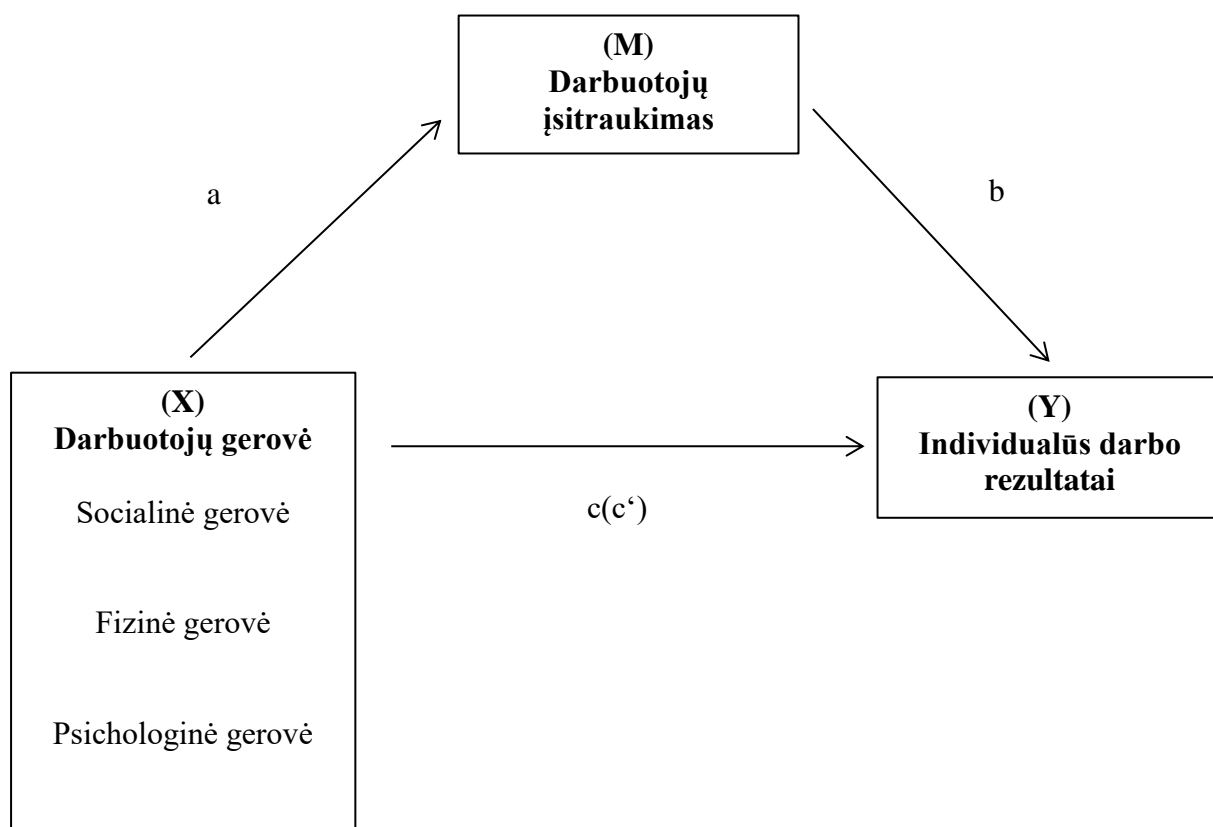
Konstrukto tarpusavio ryšiai išryškina reikšmingas sąsajas. Stiprūs teigiami ryšiai egzistuoja tarp gerovės ir darbuotojų įsitraukimo taip pat tarp teigiamų vidutiniški individualių darbo rezultatų ir darbuotojų įsitraukimo. Pažymėtina, kad neigiami individualūs darbo rezultatai rodo silpną neigiamą koreliaciją su visais kitais konstruktais. Šie rezultatai pabrėžia gerovės, darbo rezultatų ir įsitraukimo ryšį, pabrėžiant teigiamų rezultatų svarbą didesniai darbuotojų

įsitraukimui, kartu nurodant, kad neigiami rezultatai pasižymi ribotomis neigiamomis sąsajomis su individualiais darbo rezultatais.

4.4. Regresinės ir mediatoriaus analizės

Šio tyrimo tikslas buvo nustatyti, kokią įtaką darbuotojų įsitraukimas daro darbuotojų gerovei per individualius darbo rezultatus. Norint apskaičiuoti mediatoriaus poveikį tam naudotas specialus SPSS programos įskiepis PROCESS v4.2 pagal A.F. Hayes. Toliau yra pateikiamas mediacijos modelis (žr. pav. 8):

8 paveikslas Mediacijos modelis: Gerovės įtaka individualiems darbo rezultatams medijuojant darbuotojų įsitraukimui.



Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis moksline literatūra.

Remiantis 4 mediacijos modeliu pagal A. F. Hayes:

X – nepriklausomas kintamasis *darbuotojų gerovė*

Y – priklausomas kintamasis *individualūs darbo rezultatai*

M – mediatorius *įsitraukimas į darbą*

a – ryšys tarp nepriklausomo kintamojo X ir mediatoriaus M

b – ryšys tarp mediatoriaus M ir priklausomo kintamojo Y

c – tiesioginis ryšys tarp nepriklausomo kintamojo X ir priklausomo kintamojo Y

c' – ryšys tarp nepriklausomo kintamojo X ir priklausomo kintamojo Y, atsižvelgiant į mediatorių M

4.4.1. Darbuotojų gerovės įtakos darbuotojų įsitraukimui sąsajų analizė

Atliktus tiesinės regresijos analizę buvo apskaičiuotas ryšys tarp dviejų nagrinėjamų kintamųjų *darbuotojų gerovės* ir *darbuotojų įsitraukimo*. Šia regresija buvo siekiama išsiaiškinti ar nepriklausomas kintamasis *darbuotojų gerovė* veikia priklausomą kintamąjį *darbuotojų įsitraukimą*. Žemiau pateikiami analizės rezultatai 19 lentelėje.

19 lentelė X poveikis M regresinės analizės rezultatai (a koeficientas)

Modelio santrauka						
R	R2	MSE	F (HC3)	df1	df2	p
.682	.465	.517	225,556	1,000	238,000	.000
Modelis						
	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	.615	.305	2,016	.045	.014	1,216
Darbuotojų gerovė	.844	.056	15,019	.000	.734	.955

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo duomenimis

Remiantis lentelėje pateiktais duomenimis ir analizuojant pirmosios tiesinės regresijos rezultatus galima pastebėti, kad *darbuotojų gerovės* koeficientas yra .844 ($p < .001$), o tai rodo labai reikšmingą teigiamą poveikį. Su kiekvienu vienetu padidėjusia *darbuotojų gerove* susijęs rezultato kintamojo padidėjimas yra 0,844. Tai pabrėžia didelę *darbuotojų gerovės* įtaką *darbuotojų įsitraukimo* rezultatui. Modelio tinkamumas: Modelio R kvadrato vertė .465 rodo, kad maždaug 46,5 % rezultato kintamojo dalies galima paaiškinti darbuotojų gerovės pokyčiais. Tai

rodo vidutinę arba didelę aiškinamąją galią, leidžiančią pagrįstai suprasti, kaip gerovės pokyčiai susiję su darbuotojų įsitraukimo pokyčiais. $F = 225,556$, o p reikšmė yra 0,000, reiškia, kad bendras modelis yra statistiškai reikšmingas. Tai patvirtina, kad pastebėtas ryšys tarp *darbuotojų gerovės* ir įsitraukimo yra ne atsitiktinis, o teigiamas, tiesioginis, vidutiniško stiprumo, statistiškai reikšmingas ryšys.

Apibendrinant, šios analitinės išvados tvirtai patvirtina nuostatą, kad darbuotojų gerovė daro reikšmingą įtaką šiame modelyje matuojamam darbuotojų įsitraukimo kintamajam. Statistinis reikšmingumas, didelė koeficiento vertė ir modelio tinkamumas – esminiai komponentai, kurie indikuoja, kad darbuotojų gerovė organizacijoje turėtų būti prioritetas, formuojant organizacijos darbo kultūrą.

4.4.2. Darbuotojų įsitraukimo įtaka darbuotojų individualiems darbo rezultatams sąsajų analizė

Antra analizė siekta patikrinti darbuotojų įsitraukimo įtaką individualiems darbo rezultatams. Atlikta tiesinė regresinė analizė rodo silpną ryšį tarp *darbuotojų įsitraukimo* ir *darbuotojų individualių darbo rezultatų*. Taip pat analizė išryškina dar keletą svarbių radinių. Žemiau pateikiami analizės rezultatai 20 lentelėje.

20 lentelė *M* poveikis *Y* regresinės analizės rezultatai (*b* koeficientas)

Modelio santrauka						
R	R²	MSE	F (HC3)	df1	df2	p
.139	.019	.231	1,866	2,000	237,000	.157
Modelis						
	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	2,461	.234	10,521	.000	2,000	2,921
Darbuotojų įsitraukimas	.009	.040	.0229	.819	-.071	.089

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis gautais tyrimo duomenimis

Darbuotojų įsitraukimo koeficientas yra .009 ($p = .819$), remiantis p reikšme, galima teigti kad poveikis yra nereikšmingas. Tai rodo, kad darbuotojų įsitraukimo svyravimai neturi reikšmingos įtakos šiame modelyje nagrinėjamiems darbuotojų individualiems darbo rezultatams.

Kai R kvadrato reikšmė yra .019, darbuotojų įsitraukimo pokyčiams galima priskirti tik apie 1,9 % darbuotojų individualių darbo rezultatų kintamumo. Tai rodo, kad darbuotojų įsitraukimo matas, taikytas šiame modelyje, turi minimalų aiškinamąjį pajėgumą, susijusį su darbuotojų individualiais darbo rezultatais.

Be to, atlikus statistinį vertinimą nustatyta, kad F yra 1,866, o *p* reikšmė yra .157. Šis statistinio reikšmingumo trūkumas reiškia, kad pastebėtas ryšys tarp *darbuotojų įsitraukimo* ir *darbuotojų darbo rezultatų* gali būti atsitiktinis, o ne tikras ir reikšmingas ryšys.

Apibendrinant šiuos rezultatus galima teigti, kad pagal šį konkretų modelį *darbuotojų įsitraukimas* nedaro reikšmingos ar esminės įtakos *individualiems darbuotojų darbo rezultatams*. Modelis pasižymi ribotu aiškinamuoju pajėgumu ir nėra statistiškai reikšmingas, o tai reiškia, kad ryšys tarp *darbuotojų įsitraukimo* ir *darbuotojų individualių darbo rezultatų* yra silpnas ir statistiškai nereikšmingas.

4.4.3. Mediacijos analizė

Analizuojant tiesioginio kintamųjų X ir Y ryšio duomenis, atskleistas kintamųjų ryšio sudėtingumas. Tiesioginio ryšio kontekste duomenys rodo, kad X poveikis Y yra gana silpnas. Tiesioginio X ryšio koeficientas Y yra .077, kartu su standartinė .058 paklaida. Tačiau komplikuoja įvertinti statistiškai, kadangi susijusi t reikšmė 1,327 ir p reikšmė 0,186 rodo, kad šis tiesioginis poveikis nėra statistiškai reikšmingas. Pasikliautasis intervalas, apimantis nuo -.037 iki .191, suteikia šiam ryšiui neapibrėžtumo.

21 lentelė tiesioginio ir netiesioginio ryšio tarp X ir Y regresinės analizės rezultatai. (c(c') koeficientai)

Tiesioginis X efektas Y					
Effect	Se(HC3)	t	p	LLCI	ULCI
.077	.058	1,327	.186	-.037	.191
Netiesioginis X efektas Y					
Darbuotojų įsitraukimas					
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	Boot ULCI	
.008	.034		-.059	.072	

Šaltinis: sudarė autorė remiantis tyrimo rezultatais

Per *darbuotojų įsitraukimą*, X netiesioginis poveikis Y parodo mažą įtaką. Matuotas X poveikis Y per *darbuotojų įsitraukimą* siekia 0,008, o standartinė klaida yra 0,034. Bootstrap pasikliautinis intervalas nuo -0,059 iki 0,072 parodo santykinai mažą ir neįtikinamą netiesioginį poveikį. Be to, per *darbuotojų įsitraukimą* tarpininkaujant netiesioginio poveikio tyrimas rodo nedidelę įtaką.

Atsižvelgiant į medijacijos vertinimą, tradiciniai mediacijos identifikavimo kriterijai reikalauja reikšmingo tiesioginio ryšio tarp X ir Y ir reikšmingo netiesioginio poveikio per mediatorių. Tačiau iššūkis slypi tame, jog tiesioginis ryšys tarp X ir Y šiame tyrime yra, tačiau nėra statistiškai reikšmingas, net ir be mediatoriaus.

Taigi analizė išryškina komplikuoatą ryšį tarp X ir Y. Nors yra ir tiesioginis, ir netiesioginis poveikis, nereikšmingas tiesioginis poveikis kelia abejonių dėl jų susiejimo patikimumo. Mediacijos nustatymas tampa sudėtingas, kai pradinis tiesioginis poveikis neturi statistinės reikšmės, todėl reikalingas tolesnis tyrimas arba galimai alternatyvūs metodai, siekiant visapusiškiau suprasti jų ryšį.

4.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Šioje darbo dalyje buvo pristatyti tyrime dalyvavusių respondentų demografiniai duomenys, patikimumo rodikliai, vidurkiai, regresinė bei mediatoriaus analizės. Atlikta literatūros analizė parodė, jog nemažai mokslininkų nagrinėjo ryšius tarp darbuotojų gerovės, įsitraukimo ir individualių darbo rezultatų. Atliekant šį tyrimą buvo norima išsiaiškinti ir įrodyti, kad egzistuoja ryšys tarp gerovės ir jos įtakos individualiems darbo rezultatams medijuojant darbuotojų įsitraukimui. Atlikus tyrimo rezultatų analizę matyti, kad nors hipotezės ir formuluotos vadovaujantis kitų mokslininkų anksčiau atliktais tyrimais, dalis iškeltų hipotezių nepasitvirtino.

Darbe keliama hipotezė H1 – *darbuotojų gerovė turi teigiamą įtaką darbuotojo įsitraukimui - patvirtinta.* Regresinė analizė atskleidė reikšmingą 0,844 ($p < 0,001$) koeficientą tarp darbuotojų gerovės ir darbuotojų įsitraukimo, patvirtinantį pastebimą ir teigiamą poveikį.

Darbe keliama hipotezė H2 – *darbuotojo gerovė teigiamai veikia individualius darbo rezultatus – atmesta.* Atlikus tiesinę regresinę analizę paaiškėjo, kad ryšys tarp gerovės ir individualių rezultatų yra, tačiau jis nėra statistiškai reikšmingas, o tai patvirtina, kad darbuotojo gerovė nedaro įtakos individualiems darbo rezultatams.

Darbe keliama hipotezė H3 – *darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp darbuotojų gerovės ir individualių darbo rezultatų – atmesta*. Matyti, kad visiškai nepasitvirtina H3 hipotezė, kurioje teigiama, kad darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp darbuotojų gerovės ir individualių darbo rezultatų. Nors yra reikšmingas tiesioginis darbuotojų gerovės ir darbuotojų įsitraukimo poveikis, netiesioginis darbuotojų įsitraukimo poveikis individualiems darbo rezultatams nėra statistiškai reikšmingas. Statistinės reikšmės trūkumas kelia abejonių dėl darbuotojų įsitraukimo kaip mediatoriaus vaidmens susiejant gerovę su individualiais darbo rezultatais.

Kaip ir buvo manyta, atliktas tyrimas patvirtino pirmą hipotezę (H1), todėl galima teigti, kad šio atlikto empirinio tyrimo rezultatai patvirtino ir anksčiau kitų tyrėjų atliktus tyrimus kurie atkleidė ryšį tarp šių koncepcijų. Tai svarbu, nes gerovė gali turėti tiesioginį poveikį įsitraukimui, kuris savo ruožtu gali būti labai svarbus darbuotojų produktyvumui ir bendrai organizacijos veiklai.

Antra hipotezė (H2), teigianti, kad darbuotojų gerovė teigiamai veikia individualius darbo rezultatus, nepasitvirtino. Tai reiškia, kad nėra sąsajos tarp gerovės ir individualių darbo rezultatų.

Trečioji hipotezė (H3), teigianti, kad darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp darbuotojų gerovės ir individualių darbo rezultatų, taip pat atmesta. Tai rodo, kad nors yra tiesioginis ryšys tarp gerovės ir įsitraukimo bei tarp gerovės ir darbo rezultatų, tiesioginė sąsaja tarp įsitraukimo ir darbo rezultatų kaip mediacija nepasitvirtino.

Apibendrinant tyrimą, galima teigti kad pasitvirtino viena iškelta hipotezė iš trijų, atliktas tyrimas atskleidė svarbius ryšius tarp tiriamų kintamųjų. Remiantis gautais duomenimis galima gilintis ir ieškoti papildomų veiksnių, kurie gali turėti įtakos individualiems darbo rezultatams, toliau ieškoti naujų radinių kaip galima gerinti darbuotojų gerovę ir darbo rezultatus.

DISKUSIJA

Palyginus atlikto tyrimo išvadas su kitų tyrėjų atliktais tyrimais matyti, kad tyrime patvirtinta teigiama gerovės įtaka darbuotojų įsitraukimui sutampa su anksčiau kitų tyrėjų nustatytais teigiamais ryšiais tarp gerovės ir įsitraukimo (Baquero., 2023; Huta (2016);Rahmani (2018)). Palyginimas su kitais autoriais leidžia suprasti, kodėl tam tikri rezultatai gali būti panašūs arba skirtingi.

Šiame tyrime nepatvirtinta hipotezė, kad darbuotojų gerovė teigiamai veikia individualius darbo rezultatus, tad galima teigti, kad atlikto tyrimo rezultatai nesutampa su Huang (2016), Kopelman (1990), Bush ir Frohman (1991) atliktų tyrimų išvadomis. Atlikto tyrimo rezultatai paneigė, kad yra teigiamas ryšys tarp darbuotojų gerovės ir individualių darbo rezultatų, skirtingai nei kad nustatė minėti autoriai.

Nors Bakker (2019) bei Turban ir Yan (2016) savo tyrimuose akcentavo teigiamą ryšį tarp gerovės, įsitraukimo ir individualių darbo rezultatų. Kaip ir Sallgado (2019), Hewett (2018) atliktuose tyrimuose nustatyta, kad darbuotojų gerovė turi įtaką tiek individualiems, tiek organizaciniams rezultatams, autoriai taip pat nustatė ryšį tarp darbuotojų gerovės ir jų individualių darbo rezultatų, visgi šiame tyrime nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas nemedijuoja ryšio tarp darbuotojų gerovės ir individualių darbo rezultatų. Nepaisant to, kad atliktas empirinis tyrimas nerado tiesioginio ryšio tarp darbuotojų įsitraukimo ir individualių darbo rezultatų, būtų naudinga atlikti tolimesnį tyrimą, kuris giliau nagrinėtų šią sąsają.

Tyrimo apribojimai.

Šiame tyrime rasta trūkumų, dėl kurių reikėtų atlikti tolesnius tyrimus ir diskusijas. Pirmiausia, šiame tyrime nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas nemedijuoja ryšio tarp darbuotojų gerovės ir individualių darbo rezultatų. Todėl ateityje būtų naudinga tirti kitus veiksnius, tokius kaip vadovavimo stilius, darbo aplinka, įmonės kultūra ir pan., kurie taip pat gali veikti darbuotojų gerovę ir rezultatus. Papildomi tyrimai padėtų išsiaiškinti ir suprasti šių reiškinių sąsajas.

Nustatyta tyrimo imtis buvo pasiekta, ir buvo apklausta pakankamai respondentų. Tačiau iš gautų tyrimo rezultatų matyti, jog duomenys neproporcingi. Didžioji dalis respondentų t.y 126 respondentai, kas sudarė 52.5% buvo tarp 37-53 amžiaus grupės. Didžiąją dalį respondentų sudarė moterys – 230 respondentų kas sudarė 95.8%. Tikėtina, kad toks pasiskirstymas galimai galėjo

turėti įtakos gautiems tyrimo rezultatams. Būtų gerai siekti tolygesnio respondentų pasiskirstymo tolimesniuose tyrimuose atsižvelgiant į minėtas charakteristikas.

Atsižvelgiant į gautus rezultatus galima teigti kad ateities tyrimai galėtų atskleisti įvairesnes tyrimo išvadas o pasirinkti kiti konstruktai padėtų rasti naujų radinių, siekiant gilesnio supratimo apie darbuotojų gerovės ir darbo rezultatų sąsajas bei veiksnius, kurie gali turėti įtakos šiems ryšiams. Tai suteiktų galimybę gilintis ir ieškoti papildomų veiksnių, kurie gali turėti įtakos ateities tyrimų rezultatams.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus literatūros šaltinių analizę, galima teigti, kad gerovė apibrėžimų yra labai įvairių, o skirtingi autoriai skirtingai apibrėžia gerovės sąvoką, tačiau bendra prasme apibūdina gerovę kaip individo laimės ir geros jausenos būseną. Išanalizuotos gerovės rūšys, nustatyta, kad gerovė kategorizuojama į fizinę, psichologinę ir socialinę gerovę. Išskirti du gerovės požiūriai hedoninis ir eudemoninis, jie nėra tapatūs tarpusavyje, ir apibrėžia skirtingas gerovės jausenas.

Šiame darbe taip pat buvo analizuojama *individualių darbo rezultatų* samprata ir *individualios darbo atlikties dimensijos*. Daugelis tyrėjų individualius darbo rezultatus sieja su organizacijos tikslais ir darbuotojų veikla organizacijoje, o jų atlikti tyrimai padeda atskleisti darbo rezultatų kompleksiskumą, kuris gali apimti ne tik veiklos rezultatus, bet ir elgesį, savi veiksmingumą ir darbuotojų kompetenciją. Tai svarbu siekiant geriau suprasti, kaip darbuotojų veiksmai bei požiūris į savo darbą gali paveikti organizacijos veiklą ir sėkmę. Analizuojant individualios darbo atlikties dimensijas matyti, kad mokslinėje literatūroje šiai dimensijai apibrėžti skirtingi autoriai naudoja skirtingus apibrėžimus, tokius kaip „*adaptyvumas*“, „*adaptyvūs gebėjimai*“, „*adaptyvus elgesys*“.

Atlikus literatūros analizę išanalizuota įsitraukimo samprata bei darbuotojų įsitraukimo dimensijos ir modeliai. Darbuotojo įsitraukimas (angl. *employee engagement*) dar apibūdinamas kaip įsipareigojimas darbui (angl. *organizational commitment*), šis terminas apima jauseną, kai darbuotojas jaučiasi įsitraukęs į savo darbinę veiklą, ir ją vykdydamas nori kurti vertę ir prisidėti prie organizacijos tikslų. Buvo apibrėžtos skirtingos darbuotojams būdingos darbo įsitraukimo dimensijos apimančios: *energingumą*, *atsidavimą darbui* ir „*pasinėrimą*“ į darbą. Taip pat išanalizuoti skirtingi įsitraukimo į darbą modeliai o pats įsitraukimas įvardintas kaip reikšmingas, daugiakomponentinis veiksnys turintis įtaką organizacijai, jos produktyvumui bei pelningumui.

Nagrinėtos gerovės sąsajos individualiems darbo rezultatams medijuojant darbuotojų įsitraukimui, taip pat analizuoti tarpusavio ryšiai ir sąveika. Moksliniuose šaltiniuose buvo identifikuoti ir nustatyti teigiami ryšiai tarp šių reiškinių. Apibendrinant autorių nuomonę, galima teigti, kad gerovė yra siejama su darbuotojų laime ir kuo didesnis yra gerovės užtikrinimas, tuo didesnis įsitraukimas kas turi reikšmingumo individualiems darbo rezultatams o gerovė darbo vietoje gali daryti netiesioginį poveikį darbuotojų darbo rezultatams per įsitraukimą.

Atlikta regresinė analizė parodė, kad darbuotojų gerovė turi teigiamą įtaką darbuotojo įsitraukimui. Regresinė analizė atskleidė reikšmingą koeficientą tarp darbuotojų gerovės ir darbuotojų įsitraukimo, patvirtinantį pastebimą ir teigiamą poveikį. Remiantis tuo galima teigti, kad iškelta pirma hipotezė (H1) pasitvirtino.

Duomenų analizė nepatvirtino antros hipotezės (H2) kuri teigė, kad darbuotojų gerovė teigiamai veikia individualius darbo rezultatus. Nustatyta, kad ryšys tarp šių kintamųjų yra silpnas ir statistiškai nereikšmingas.

Duomenų analizė nepatvirtino ir trečios hipotezės (H3) kurioje teigiama, kad darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp darbuotojų gerovės ir individualių darbo rezultatų. Nors yra reikšmingas tiesioginis darbuotojų gerovės ir darbuotojų įsitraukimo poveikis, netiesioginis darbuotojų įsitraukimo poveikis individualiems darbo rezultatams nėra statistiškai reikšmingas.

Šiame tyrime nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas nemedijuoja ryšio tarp darbuotojų gerovės ir individualių darbo rezultatų. Todėl ateityje būtų naudinga tirti kitus veiksnius, tokius kaip vadovavimo stilius, darbo aplinka, įmonės kultūra ir pan., kurie taip pat gali veikti darbuotojų gerovę ir rezultatus. Papildomi tyrimai padėtų išsiaiškinti ir suprasti šių reiškinių sąsajas. Ateities tyrimai turėtų ištirti gerovės įtaką individualiems darbo rezultatams medijuojant darbuotojų įsitraukimui.

Pasiūlymai.

Gauti tyrimo rezultatai bei literatūros analizė atskleidė, kad darbuotojų gerovė turi teigiamą įtaką darbuotojo įsitraukimui. Todėl siūloma reguliariai vykdyti apklausas ar vidinius tyrimus apimančius darbuotojų gerovę. Tai padėtų organizacijai nuolat sekti pokyčius ir stebėti esamą situaciją organizacijoje, įvertinti darbuotojų poreikius. Taipogi rekomenduojama investuoti į darbuotojų mokymus ir programas, apimančias gerovės skatinimą darbo vietoje. Mokymai gali apimti streso įveikimą, sveiką gyvenseną, darbo-poilsio balansą. Kūrybiškos mokymo aplinkos kaip platformos sukūrimas, kurioje darbuotojai galėtų nuolat tobulinti savo įgūdžius ir mokytis naujų dalykų. Tokia platforma skatintų atvirumą, laisvę ir kūrybingumą darbo vietoje. Rekomenduojama taikyti lankstų darbo grafiką taip padedant darbuotojams derinti darbo ir šeimyninio poilsio balansą. Tai galėtų būti realizuojama remiantis praktika, kai darbuotojai turi galimybę dirbti iš namų ar pasirinkti savo darbo laiką, pagal savo poreikius jei tai netrukdo atlikti tiesiogines darbinės funkcijas. Darbui ir asmeniniam gyvenimui derinti palankios organizacinės kultūros kūrimas padėtų didinti įsitraukimą, skatinti gerovę ir gerinti individualius darbo rezultatus. Palaikant darbo ir laisvalaikio pusiausvyrą ir gerovę, organizacija kuria naudą darbuotojams, bet kartu ir taip gali didinti darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą ir produktyvumą. Siūloma atvira komunikacija ir grįžtamojo ryšio teikimas tarp vadovų ir darbuotojų, siekiant sužinoti jų nuomonę, pasiūlymus ir problemas. Tai padėtų skatinti įsitraukimą ir gerovę. Rekomenduojama sukurti naujų darbuotojų adaptacijos programą taip siekiant gerinti adaptacijos procesą organizacijoje, nes

sklandus adaptacijos procesas padeda greičiau prisitaikyti prie darbinės aplinkos, ir geriau atlikti užduotis o tai gali teigiamai paveikti darbuotojų įsitraukimą, gerovę ir darbo rezultatus.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Acta, J. (2021). Correlation of Workplace Spirituality and Work Engagement among Faculty of the Senior High School of San Beda University- Manila. *Bedan Research Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.58870/berj.v6i1.25>
- Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2020.102765>
- Ahmad, K. Z. Bin, Jasimuddin, S. M., & Kee, W. L. (2018). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? *Management Decision*, 56(2), 421–440. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0713/FULL/XML>
- Ahmetoglu, G., Harding, X., Akhtar, R., & Chamorro-Premuzic, T. (2015). Predictors of Creative Achievement: Assessing the Impact of Entrepreneurial Potential, Perfectionism, and Employee Engagement. *Creativity Research Journal*, 27(2). <https://doi.org/10.1080/10400419.2015.1030293>
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6). <https://doi.org/10.1002/hrm.21512>
- Anitha J. (2006). International Journal of Productivity and Performance Management Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management Iss Journal of Managerial Psychology Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance Industrial and Commercial Training*, 63(5).
- Aon Hewitt. (2013). 2013 Trends in Global Employee Engagement. *Aon Hewitt Consulting Performance, Reward & Talent*, 13(3).
- Aon Hewitt, Sanborn, P., Malhotra, R., Atchison, A., & Aon Hewitt. (2011). Trends in Global Employee Engagement. *Consulting Talent and Organization*.
- Armstrong, M. (n.d.). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*.
- Aziri, B. (2011). Aziri B. JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE VOL JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.

- Bakker, A. B. (2015). Towards a multilevel approach of employee well-being. *https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1071423*, 24(6), 839–843.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1071423>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3).
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bapna, R., Langer, N., Mehra, A., Gopal, R., & Gupta, A. (2013). Human capital investments and employee performance: An analysis of IT services industry. *Management Science*, 59(3). <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1586>
- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More Progress Toward a Taxonomy of Managerial Performance Requirements. *Human Performance*, 6(1), 1–21.
https://doi.org/10.1207/S15327043HUP0601_1
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. *Personnel Selection in Organizations*.
https://digitalcommons.usf.edu/psy_facpub/1111
- Bufoquin, D., Park, J. Y., Back, R. M., de Souza Meira, J. V., & Hight, S. K. (2021). Employee work status, mental health, substance use, and career turnover intentions: An examination of restaurant employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102764>
- Burgard, S. (2021). Invited Commentary: Linking Job Security and Mental Health - Challenges and Future Directions. In *American Journal of Epidemiology* (Vol. 190, Issue 2).
<https://doi.org/10.1093/aje/kwaa039>
- Butterworth, P., Leach, L. S., McManus, S., & Stansfeld, S. A. (2013). Common mental disorders, unemployment and psychosocial job quality: is a poor job better than no job at all? *Psychological Medicine*, 43(8). <https://doi.org/10.1017/S0033291712002577>
- CAMPBELL, J. P., McHENRY, J. J., & WISE, L. L. (1990). MODELING JOB PERFORMANCE IN A POPULATION OF JOBS. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–575. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.1990.TB01561.X>
- Cao, X., Zhang, H., Li, P., & Huang, X. (2022). The Influence of Mental Health on Job Satisfaction: Mediating Effect of Psychological Capital and Social Capital. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.797274>
- Caught, K., Shadur, M. A., & Rodwell, J. J. (2000). The measurement artifact in the organizational commitment questionnaire. *Psychological Reports*, 87(3 PART 1).
<https://doi.org/10.2466/pr0.2000.87.3.777>

- Chandel, P. (2019). Assessing the association of employee engagement with affective organizational commitment in higher education institutions. *Journal of Multidisciplinary*, 04(02).
- Chen, G., Thomas, B., & Wallace, J. C. (2005). A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 827–841. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.827>
- Chowell, G., & Mizumoto, K. (2020). The COVID-19 pandemic in the USA: what might we expect? *The Lancet*, 395(10230), 1093–1094. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30743-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30743-1)
- Corsini, R. (2016a). The Dictionary of Psychology. *The Dictionary of Psychology*. <https://doi.org/10.4324/9781315781501/Dictionary-Psychology-Ray-Corsini>
- Corsini, R. (2016b). The Dictionary of Psychology. *The Dictionary of Psychology*. <https://doi.org/10.4324/9781315781501>
- De-Juanas, A., Bernal Romero, T., & Goig, R. (2020). The Relationship Between Psychological Well-Being and Autonomy in Young People According to Age. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2020.559976>
- Dwianto, A. S., Purnamasari, P., & Tukini, T. (2022). THE EFFECT OF COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AS INTERVENING VARIABLE. *International Conference of Business and Social Sciences*, 2(2).
- Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). MOTIVATIONAL BELIEFS, VALUES, AND GOALS. *Annu. Rev. Psychol*, 53, 109–141. www.annualreviews.org
- Effects of Quality of Work Life on Job Performance: Theoretical Perspectives and Literature Review*. (n.d.). Retrieved January 16, 2023, from https://journaldatabase.info/articles/effects_quality_work_life_on_job.html
- Fawcett, S. E., Brau, J. C., Rhoads, G. K., Whitlark, D., & Fawcett, A. M. (2008). Spirituality and organizational culture: Cultivating the ABCs of an inspiring workplace. *International Journal of Public Administration*, 31(4). <https://doi.org/10.1080/01900690701590819>
- Forgeard, M. J. C., Jayawickreme, E., Kern, M. L., & Seligman, M. E. P. (2011). Doing the Right Thing: Measuring Well-Being for Public Policy. *International Journal of Wellbeing*, 1(1). <https://doi.org/10.5502/IJW.V1I1.15>

- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy*, 12(1), 73–82. <https://doi.org/10.1037/H0086411>
- Ganson, K. T., Tsai, A. C., Weiser, S. D., Benabou, S. E., & Nagata, J. M. (2021). Job Insecurity and Symptoms of Anxiety and Depression Among U.S. Young Adults During COVID-19. *The Journal of Adolescent Health : Official Publication of the Society for Adolescent Medicine*, 68(1), 53–56. <https://doi.org/10.1016/J.JADOHEALTH.2020.10.008>
- Gautam, V., Ningthoujam, S., & Singh, T. (2019). Impact of Psychological Capital on Well-Being of Management Students. *Theoretical Economics Letters*, 09(05), 1246–1258. <https://doi.org/10.4236/TEL.2019.95081>
- Ghosh, S. K. (2017). The direct and interactive effects of job insecurity and job embeddedness on unethical pro-organizational behavior: An empirical examination. *Personnel Review*, 46(6), 1182–1198. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0126/FULL/XML>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>, 21(3), 51–63. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2017). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Hauke, A., Flintrop, J., Brun, E., & Rugulies, R. (2011). The impact of work-related psychosocial stressors on the onset of musculoskeletal disorders in specific body regions: A review and metaanalysis of 54 longitudinal studies. In *Work and Stress* (Vol. 25, Issue 3). <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.614069>
- Healey, N. (2016). The challenges of managing an international branch campus: an exploratory study. *PQDT - UK & Ireland*, D.B.A.(June).
- Health Organization, W. (2004). *Promoting Mental Health CONCEPTS ■ EMERGING EVIDENCE ■ PRACTICE SUMMARY REPORT A Report of the World Health Organization A Report of the*.
- Hewitt, A. (2017). Trends in Global Employee Engagement: Global anxiety erodes employee engagement gains. *Trends in Global Employee Engagement*.
- Hoppock, R. (1937). Job satisfaction of psychologists. *Journal of Applied Psychology*, 21(3), 300–303. <https://doi.org/10.1037/H0057579>

- Ipsen, C., Karanika-Murray, M., & Nardelli, G. (2020). Addressing mental health and organisational performance in tandem: A challenge and an opportunity for bringing together what belongs together. In *Work and Stress* (Vol. 34, Issue 1).
<https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1719555>
- Ismail, A. I., Majid, A. H. A., Jibrin-Bida, M., & Joarder, M. H. R. (2021). Moderating Effect of Management Support on the Relationship Between HR Practices and Employee Performance in Nigeria. *Global Business Review*, 22(1).
<https://doi.org/10.1177/0972150918811487>
- Jahoda, M. (2006). Current concepts of positive mental health. *Current Concepts of Positive Mental Health*. <https://doi.org/10.1037/11258-000>
- Jain, A. K., & Sullivan, S. (2019). An examination of the relationship between careerism and organizational commitment, satisfaction, and performance. *Personnel Review*, 49(8), 1553–1571. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2019-0280>
- Jiang, S. (2020). Psychological well-being and distress in adolescents: An invyragation into associations with poverty, peer victimization, and self-esteem. *Children and Youth Services Review*, 111. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2020.104824>
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). *Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences*.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.107>
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92.
<https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2020.102703>
- Kalia, N., & Verma, Y. S. (2017). Organizational Culture and Employee Engagement : an Interrelationship Study in Hospitality Industry of. *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, 7(3).
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121–137.
<https://doi.org/10.2307/2787065>
- Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and Protecting Mental Health as Flourishing: A Complementary Strategy for Improving National Mental Health. *American Psychologist*, 62(2), 95–108. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.2.95>
- Khan, M. S., & Dash, S. (2014). A Study of Impact of Motivation on Productivity of Employee. *The International Journal Of Business & Management*, 3(8).

- Kleftaras, G., & Psarra, E. (2012). Meaning in Life, Psychological Well-Being and Depressive Symptomatology: A Comparative Study. *Psychology, 03*(04), 337–345.
<https://doi.org/10.4236/PSYCH.2012.34048>
- Koen, J., Low, J. T. H., & Van Vianen, A. (2020). Job preservation efforts: when does job insecurity prompt performance? *Career Development International, 25*(3), 287–305.
<https://doi.org/10.1108/CDI-04-2018-0099/FULL/HTML>
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. In *Organisational climate and culture*.
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis, 29*(3), 736–754.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204/FULL/PDF>
- Lamers, S. M. A., Westerhof, G. J., Bohlmeijer, E. T., Ten Klooster, P. M., & Keyes, C. L. M. (2011). Evaluating the psychometric properties of the mental health Continuum-Short Form (MHC-SF). *Journal of Clinical Psychology, 67*(1), 99–110.
<https://doi.org/10.1002/JCLP.20741>
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization; Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) model. Dissertation Abstracts International, *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 1*(2).
- LAWLER, E. E., & PORTER, L. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 7*(1), 20–28.
<https://doi.org/10.1111/J.1468-232X.1967.TB01060.X>
- Lee, L., & Donohue, R. (2012). The construction and initial validation of a measure of expatriate job performance. *International Journal of Human Resource Management, 23*(6).
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.638654>
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 25).
[https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- Lijadi, A. A. (2018). *Theoretical Foundations to outline Human Well-being: Metaanalytic Literature Review for defining Empowered Life Years*.
- Mateos-Aparicio, P., & Rodríguez-Moreno, A. (2019). The impact of studying brain plasticity. In *Frontiers in Cellular Neuroscience* (Vol. 13).
<https://doi.org/10.3389/fncel.2019.00066>

- Milner, A., Krnjacki, L., & LaMontagne, A. D. (2017). Psychosocial job quality and mental health among young workers: A fixed-effects regression analysis using 13 waves of annual data. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 43(1).
<https://doi.org/10.5271/sjweh.3608>
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3).
<https://doi.org/10.1002/job.2124>
- MORRISON, E. W., & PHELPS, C. C. (1998). Taking Charge At Work: Understanding Voluntary Change Initiative. *Academy of Management Proceedings*, 1998(1).
<https://doi.org/10.5465/apbpp.1998.27658099>
- Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). South Asian Journal of Business Studies For Authors Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1).
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work and Stress*, 31(2), 101–120.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- O'Brien, C. (2012). Sustainable Happiness and Well-Being: Future Directions for Positive Psychology. *Psychology*, 03(12), 1196–1201.
<https://doi.org/10.4236/PSYCH.2012.312A177>
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>
- Pancheva, M. G., Ryff, C. D., & Lucchini, M. (2021). An Integrated Look at Well-Being: Topological Clustering of Combinations and Correlates of Hedonia and Eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 22(5), 2275–2297. <https://doi.org/10.1007/S10902-020-00325-6>
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294–324.
https://doi.org/10.1177/1534484319836315/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_1534484319836315-FIG2.JPEG

- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology, 91*(3). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- Piccoli, B., Callea, A., Urbini, F., Chirumbolo, A., Ingusci, E., & De Witte, H. (2017). Job insecurity and performance: the mediating role of organizational identification. *Personnel Review, 46*(8), 1508–1522. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2016-0120/FULL/XML>
- Pinheiro, F. A., & Adissi, P. J. (2014). Pyracides Exposure: The Case of Workers on Growing Grapes in San Francisco Valley, Petrolina/Brazil. *Agricultural Sciences, 05*(10), 805–812. <https://doi.org/10.4236/AS.2014.510085>
- Polytech Soc Man Sci Á Kun, P., Balogh, P., Gerákné Krasz, K., Kun, Á., Balogh, P., & Gerákné Krasz, K. (2017a). Development of the Work-Related Well-Being Quyrnaire Based on Seligman’s PERMA Model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 25*(1), 56–63. <https://doi.org/10.3311/PPSO.9326>
- Polytech Soc Man Sci Á Kun, P., Balogh, P., Gerákné Krasz, K., Kun, Á., Balogh, P., & Gerákné Krasz, K. (2017b). Development of the Work-Related Well-Being Quyrnaire Based on Seligman’s PERMA Model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 25*(1), 56–63. <https://doi.org/10.3311/PPSO.9326>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2019). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>, *23*(2), 385–407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Pulakos, E. D. (2004). Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems. *Effective Practice Guidelines*.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Qamar, A., & Rehman, K. U. (2015). Book Review of Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing, and Evaluating Performance Management Systems. *ABAC Journal, 35*(2).
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53*(3). <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Richter, A., & Näswall, K. (2019). Job insecurity and trust: Uncovering a mechanism linking job insecurity to well-being. *Work and Stress, 33*(1), 22–40. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1461709>

- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). *The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Russo, C., & Terraneo, M. (2020). Mental Well-being Among Workers: A Cross-national Analysis of Job Insecurity Impact on the Workforce. *Social Indicators Research*, 152(2), 421–442. <https://doi.org/10.1007/S11205-020-02441-5/TABLES/4>
- Rutter, M. (1985). Resilience in the face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *British Journal of Psychiatry*, 147(DEC.). <https://doi.org/10.1192/bjp.147.6.598>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001a). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV.PSYCH.52.1.141>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001b). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV.PSYCH.52.1.141>
- Ryff, C. D. (2017). Eudaimonic well-being, inequality, and health: Recent findings and future directions. *International Review of Economics*, 64(2), 159–178. <https://doi.org/10.1007/S12232-017-0277-4>
- Ryff, C. D. (2023). In Pursuit of Eudaimonia: Past Advances and Future Directions. *Human Flourishing*, 9–31. https://doi.org/10.1007/978-3-031-09786-7_2
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2013). *Know Thyself and Become What You are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being*. 97–116. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5702-8_6
- Sahin, S., & Yozgat, U. (2021). Work-family conflict and job performance: Mediating role of work engagement in healthcare employees. *Journal of Management and Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.13>
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 460–480. <https://doi.org/10.1017/JMO.2018.24>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 460–480. https://EconPapers.repec.org/RePEc:cup:jomorg:v:27:y:2021:i:3:p:460-480_4

- Salgado, J. F., Blanco, S., & Moscoso, S. (2019). Subjective Well-being and Job Performance: Tyrang of a Suppressor Effect. *Https://Journals.Copmadrid.Org/Jwop*, 35(2), 93–102. <https://doi.org/10.5093/JWOP2019A9>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006a). Educational and Psychological Measurement. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4).
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006b). Educational and Psychological Measurement Schaufeli et al. / Measurement of W ork Engagement The Measurement of Work Engagement With a Short Quyraonnaire A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4).
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Gonzales-Roma, V. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout : A two sample confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- SCHAUFELI, W. B., SALANOVA, M., GONZALEZ-ROM, V., & BAKKER, A. (2016). THE MEASUREMENT OF ENGAGEMENT AND BURNOUT: A TWO SAMPLE CONFIRMATORY FACTOR ANALYTIC APPROACH. *Journal of Happiness Studies* 3: 71–92, 2002., 18(10).
- Sendawula, K., & Nakyejwe Kimuli, S. (2019). TRAINING, EMPLOYEE ENGAGEMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE: EVIDENCE FROM MAKERERE UNIVERSITY, KAMPALA, UGANDA. *Journal of Wind Engineering and Industrial Aerodynamics*, 26(3).
- Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2012a). When does adaptive performance lead to higher task performance? *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 910–924. <https://doi.org/10.1002/JOB.780>
- Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2012b). When does adaptive performance lead to higher task performance? *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 910–924. <https://doi.org/10.1002/JOB.780>
- Sinisammal, J., Belt, P., Harkonen, J., Mottonen, M., & Vayrynen, S. (2012). Successful Performance Measurement in SMEs through Personnel Participation. *American Journal of Industrial and Business Management*, 02(02), 30–38. <https://doi.org/10.4236/AJIBM.2012.22005>
- Taouk, Y., Spittal, M. J., Lamontagne, A. D., & Milner, A. J. (2020). Psychosocial work stressors and risk of all-cause and coronary heart disease mortality: A systematic review and meta-analysis. In *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* (Vol. 46, Issue 1). <https://doi.org/10.5271/sjweh.3854>

- Tisu, L., Lupşa, D., Vîrgă, D., & Rusu, A. (2020). Personality characteristics, job performance and mental health the mediating role of work engagement. *Personality and Individual Differences, 153*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109644>
- Van Veldhoven, M. (2005). Financial performance and the long-term link with HR practices, work climate and job stress. In *Human Resource Management Journal* (Vol. 15, Issue 4). <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00294.x>
- Wellbeing: A Complete Reference Guide, Work and Wellbeing - Google knygos.* (n.d.). Retrieved January 16, 2023, from [https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=A0zHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Fisher,+C.+D.+\(2014\).+%E2%80%9CConceptualizing+and+measuring+wellbeing+at+work,+E2%80%9D+in+Wellbeing:+A+Complete+Reference+Guide,+Work+and+Wellbeing,+ed+P.+Y.+Chen+\(Somerset:+Wiley\),+9%E2%80%9333.&ots=yYwUGCZh2n&sig=BoGVijXnzEfofY8FbtJgzcfu7Q&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=A0zHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Fisher,+C.+D.+(2014).+%E2%80%9CConceptualizing+and+measuring+wellbeing+at+work,+E2%80%9D+in+Wellbeing:+A+Complete+Reference+Guide,+Work+and+Wellbeing,+ed+P.+Y.+Chen+(Somerset:+Wiley),+9%E2%80%9333.&ots=yYwUGCZh2n&sig=BoGVijXnzEfofY8FbtJgzcfu7Q&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Wren-Lewis, S., & Alexandrova, A. (2021). Mental Health Without Well-being. *The Journal of Medicine and Philosophy: A Forum for Bioethics and Philosophy of Medicine, 46*(6), 684–703. <https://doi.org/10.1093/JMP/JHAB032>
- Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role stress, job burnout, and job performance in construction project managers: The moderating role of career calling. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(13). <https://doi.org/10.3390/IJERPH16132394>
- Xiong, J., Lipsitz, O., Nasri, F., Lui, L. M. W., Gill, H., Phan, L., Chen-Li, D., Iacobucci, M., Ho, R., Majeed, A., & McIntyre, R. S. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on mental health in the general population: A systematic review. In *Journal of Affective Disorders* (Vol. 277). <https://doi.org/10.1016/j.jad.2020.08.001>
- Yakın, M., & Erdil, O. (2012). Relationships Between Self-Efficacy and Work Engagement and the Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58*, 370–378. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2012.09.1013>
- Yeshitila, B., & Beyene, A. (2019). *The Mediating Effect of Employee Engagement Between Transformational Leadership and Job Performance in the Commercial Bank of Ethiopia. 11*(25). <https://doi.org/10.7176/EJBM>
- Yu, J., Park, J., & Hyun, S. S. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-

- customer identification. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 30(5).
<https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1867283>
- Yusoff, R., & Rasli, A. (2014). *Effect of emotional exhaustion on organizational commitment among academicians*.
- Yuzyna, S. (n.d.). *SCHERMERHORN Jr, John R HUNT, James G & OSBORN, Richard N - Organizational Behavior*. Retrieved January 16, 2023, from
https://www.academia.edu/23478353/SCHERMERHORN_Jr_John_R_HUNT_James_G_and_OSBORN_Richard_N_Organizational_Behavior
- Zhang, M., & Zhao, Y. (2021). Job characteristics and millennial employees' creative performance: a dual-process model. *Chinese Management Studies*, 15(4), 876–900.
<https://doi.org/10.1108/CMS-07-2020-0317/FULL/HTML>
- Zhang, N., Xu, D., Li, J., & Xu, Z. (2022). Effects of role overload, work engagement and perceived organisational support on nurses' job performance during the COVID-19 pandemic. *Journal of Nursing Management*, 30(4). <https://doi.org/10.1111/jonm.13598>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Erratum to: Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation [Journal of Organizational Behavior, 33, 2012, 1031-1052]. In *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 36, Issue 5). <https://doi.org/10.1002/job.2033>

GEROVĖS ĮTAKA INDIVIDUALIEMS DARBO REZULTATAMS MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI

Laura Butkevičė

Magistro darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – Doc. Dr. A. Stankevičienė

Vinius, 2024

SANTRAUKA

88 puslapiai, 21 lentelė, 8 paveikslai, 120 literatūros šaltinių.

Magistro darbo tikslas – atskleisti gerovės įtaką darbo rezultatams medijuojant darbuotojų įsitraukimui ir pateikti praktines rekomendacijas. Tikslui pasiekti buvo iškelti uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra, išanalizuoti gerovės, individualių darbo rezultatų ir įsitraukimo konceptus;
2. Remiantis moksline literatūra ir atliktais empiriniais tyrimais, rasti sąsajas tarp gerovės, individualių darbo rezultatų, įsitraukimo;
3. Atliekant empirinį tyrimą, iširti gerovės įtaką darbuotojų individualiems darbo rezultatams medijuojant įsitraukimui.
4. Suformuoti ir pateikti išvadas ir rekomendacijas darbuotojų gerovei bei įsitraukimui užtikrinti ir jį skatinti.

Baigiamąjį magistro darbą sudaro trys pagrindiniai skiriai: mokslinės literatūros analizė, tyrimo metodinė dalis, tyrimo rezultatai, išvados ir rekomendacijos.

Mokslinės literatūros analizėje autorė apžvalgia gerovės, individualių darbo rezultatų bei įsitraukimo teorinius aspektus ir šių reiškinių sąsajas.

Antrame skyriuje autorė pristato tyrimo modelį, metodus, jo etapus ir struktūrą. Tyrimo tikslas buvo nustatyti, kokią įtaką gerovė daro individualiems darbo rezultatams medijuojant darbuotojų įsitraukimui. Šiam tikslui įgyvendinti buvo apklausti 240 respondentų. Atlikto tyrimo rezultatai buvo palygintisu kitais jau atliktais tyrimais. Gauti duomenys buvo apdoroti naudojant

SPSS porgramą. Pateikta tyrimo duomenų analizė ir rezultatai. Darbe buvo taikyti šie metodai: aprašomoji statistika, Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro Wilko testai, cronbach'o alfa, vidurkiai, tiesinė regresinė analizė bei mediacijos statistinė analizė.

Atliktas tyrimas atskleidė, kad darbuotojų gerovė turi teigiamą įtaką darbuotojo įsitraukimui. Regresinė analizė atskleidė reikšmingą koeficientą tarp darbuotojų gerovės ir darbuotojų įsitraukimo, patvirtinantį pastebimą ir teigiamą poveikį. Nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas iš esmės neturi įtakos individualiems darbo rezultatams, tačiau darbuotojų gerovė išlieka teigiamai susijusi su šiais rezultatais. Tyrimas nepatvirtino hipotezė, kad darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp darbuotojų gerovės ir individualių darbo rezultatų. Nors yra reikšmingas tiesioginis darbuotojų gerovės ir darbuotojų įsitraukimo poveikis, netiesioginis darbuotojų įsitraukimo poveikis individualiems darbo rezultatams nėra statistiškai reikšmingas.

Šio darbo pabaigoje autorė pristatė literatūros analizės išvadas, gautus tyrimo rezultatus, apribojimus bei rekomendacijas. Pasak autorės, šie konstruktai dėl savo apribojimų gali būti nagrinėjami tolimesniuose ateities tyrimuose.

Raktiniai žodžiai: Darbuotojų gerovė, darbo rezultatai, psichologinė gerovė, įsitraukimas į darbą.

THE IMPACT OF WELL-BEING ON INDIVIDUAL WORK RESULTS BY MEDIATING EMPLOYEE ENGAGEMENT

Laura Butkevičė

Paper for the Master's degree

Human Resource Management Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration, Department of
Management

Supervisor – doc. dr. A. Stankevičienė

Vinius, 2024

SUMMARY

88 pages, 21 table, 8 figures, and 120 references.

The aim of the Master's thesis is to reveal the impact of well-being on performance through the mediation of employee engagement and to provide practical recommendations. The following objectives were set forth to achieve this goal:

1. Based on the scientific literature, analyse the concepts of well-being, individual work performance and engagement;
2. Based on the scientific literature and empirical research, identify the links between well-being, individual work performance and engagement;
3. Through an empirical study, invyragate the impact of well-being on employees' individual performance mediated by engagement;
5. Provide conclusions and recommendations to increase employee well-being and engagement.

The master's thesis is comprised of three sections: a literature review, methodological part of the study, results, conclusions and recommendations.

In the literature review, the author analyses the theories of wellbeing, employee engagement, and individual work performance.

In section two, the author presents their research model, including its methods, key stages, and structure. The aim of the study was to determine the impact of well-being on individual

performance through the mediation of employee engagement. To achieve this, 240 respondents were surveyed. The results of the study were compared with other existing studies. The data obtained were processed using SPSS software. The analysis and results of the research data are presented.

This study deployed the following methods: descriptive statistics, the Kolmogorov-Smirnov and Shapiro Wilk tests, Cronbach's alpha, means, standard deviation, linear regression analysis, and mediation.

The study revealed that employee well-being has a positive impact on employee engagement. The regression analysis revealed a significant coefficient between employee well-being and employee engagement, confirming the significant and positive effect. Employee engagement was found to be largely unaffected by individual performance, but employee well-being remained positively correlated with these outcomes. The study did not support the hypothesis that employee engagement mediates the relationship between employee well-being and individual performance. While there is a significant direct effect of employee well-being and employee engagement, the indirect effect of employee engagement on individual performance is not statistically significant. At the end of this paper, the author presented the findings of the literature review, the results obtained, limitations and recommendations. According to the author, these constructs, due to their limitations, can be explored in further future research.

Key words: Employee well-being, job performance, psychological well-being, work engagement.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo klausimynas

Klausimyno įžanga

Gerb. Tyrimo dalyvi,

Esu Laura Butkevičė, Vilniaus Universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo, Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų studentė. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą tema *Darbuotojų įsitraukimo ir gerovės ryšys su individualiais darbo rezultatais* ir atlieku tyrimą, kurio tikslas yra nustatyti, kokią įtaką darbuotojo įsitraukimas ir gerovė daro individualiems darbo rezultatams.

Patikinu, kad tyrimo anketa yra anoniminė, ir visiems respondentams garantuotas anonimiškumas ir konfidencialumas ir nebus įmanoma identifikuoti konkretaus tyrimo dalyvavusio asmens, o apklausos rezultatai bus naudojami atliekant duomenų analizę. Užpildyti klausimyną užtruks apie 15 minučių. Anketą vienas respondentas gali pildyti tik vieną kartą.

Dėkoju už Jūsų laiką ir bendradarbiavimą.

Tyrimo naudotų klausimynų pavyzdžiai

1. Įvertinkite teiginius susijusius su darbuotojų įsitraukimu. Pažymėkite, kiek su kiekvienu teiginiu sutinkate, ar nesutinkate nuo (1) visiškai nesutinku iki (5) sutinku.

Eil. Nr.	Klausimai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Tvirtai sutinku
1.	Darbe jaučiuosi kupinas energijos.	1	2	3	4	5
2.	Mano darbas yra tikslingas ir turintis prasmę.	1	2	3	4	5
3.	Darbe laikas praeina labai greitai.	1	2	3	4	5
4.	Entuziastingai žvelgiu į savo darbą.	1	2	3	4	5
5.	Kuomet dirbu, galiu pamiršti viską aplink save.	1	2	3	4	5

6.	Mano darbas mane įkvepia.	1	2	3	4	5
7.	Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai.	1	2	3	4	5
8.	Kai atsikeliu ryte, jaučiu norą eiti į darbą					
9.	Aš didžiuojuosi savo darbu.	1	2	3	4	5

2.Pateikiami teiginiai siekiant ištirti darbuotojų gerovę. Pažymėkite, kiek su kiekvienu teiginiu sutinkate, ar nesutinkate nuo (1) visiškai nesutinku iki (7) visiškai sutinku.

Eil. Nr.	Klausimai	1 Visiškai nesutinku	2	3	4	5	6	7 Visiškai sutinku
1.	Jaučiuosi patenkintas (-a) savo gyvenimu.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Daugeliu savo gyvenimo sričių esu arti savo svajonių (ės).	1	2	3	4	5	6	7
3.	Dažniausiai jaučiuosi laimingas (-a).	1	2	3	4	5	6	7
4.	Šiuo metu esu gerame gyvenimo etape.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mano gyvenimas labai įdomus.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Veikiausiai nekeisčiau savo dabartinio gyvenimo būdo.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Esu patenkintas (-a) savo darbinėmis atsakomybėmis	1	2	3	4	5	6	7
8.	Jaučiuosi pakankamai patenkintas (-a) savo dabartiniu darbu.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Randu džiaugsmą savo darbe	1	2	3	4	5	6	7
10.	Visada galiu rasti būdų kaip praturtinti savo darbą.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Jaučiu prasmę savo darbe	1	2	3	4	5	6	7
12.	Esu patenkintas (-a) savo darbiniais pasiekimais dabartiniame darbe.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Jaučiu, kad užaugau kaip asmenybė.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Gerai tvarkausi su kasdieniais reikalais.	1	2	3	4	5	6	7

15.	Aš esu patenkintas (-a) ir pasitikintis (-i) savimi.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Aplinkiniai mano, jog aš pasiruošęs (-usi) skirti laiką kitiems.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Aš gebu sudaryti lankstų savo darbo grafiką.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Aš mėgstu užmegzti gilius pokalbius apie prasmingus dalykus su šeima ir draugais, nes tai padeda geriau pažinti vienas kitą.	1	2	3	4	5	6	7

3. Pateikiami teiginiai individualių darbo rezultatų vertinimui: Įvertinkite teiginius pasirenkant jums apie save atsakymą savo organizacijoje per **pastaruosius 3 mėnesius**. Atsakymų vertinimas: 0 balų retai (kartą per mėnesį ar rečiau), 1 balas – kartais (kelis kartus per mėnesį), 2 balai – dažnai (kartą per savaitę), 3 balai – labai dažnai (kelis kartus per savaitę), 4 balai – visada (kasdieną).

Eil. Nr.	Pasirinkite labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada
1.	Pavyko susiplanuoti savo darbus taip, kad jie būtų atlikti laiku.	0	1	2	3	4
2.	Mano planavimas buvo optimalus.	0	1	2	3	4
3.	Dirbdamas turėjau omenyje rezultatus, kuriuos turėjau pasiekti.	0	1	2	3	4
4.	Darbe galėjau atskirti pagrindines problemas nuo šalutinių.	0	1	2	3	4
5.	Galėjau gerai atlikti savo darbą su minimaliomis laiko sąnaudomis ir pastangomis.	0	1	2	3	4
6.	Darbe prisiėmiau papildomų pareigų.	0	1	2	3	4
7.	Pats pradėjau naujas užduotis, kai baigiau senąsias.	0	1	2	3	4
8.	Esant galimybei, imdavausi sudėtingų darbo užduočių.	0	1	2	3	4
9.	Dirbau tam, kad atnaujinačiau savo darbo žinias.	0	1	2	3	4
10.	Dirbau tam, kad atnaujinačiau savo darbo įgūdžius.	0	1	2	3	4
11.	Radau kūrybiškus naujų problemų sprendimus.	0	1	2	3	4

12.	Darbe nuolat ieškojau naujų iššūkių.	0	1	2	3	4
13.	Aktyviai dalyvavau darbinuose susirinkimuose.	0	1	2	3	4

Įvertinkite individualių darbo rezultatų teiginius renkantis jums labiausiai tinkantį atsakymą dabartinėje organizacijoje per **pastaruosius 3 mėnesius**. Atsakymų vertinimas:

0 balų

- niekada, 1 balas – beveik niekada (kelis kartus per metus), 2 balai – retai (kartą per mėnesį ar dar rečiau), 3 balai – kartais (kelis kartus per mėnesį), 4 balai – dažnai (kartą per savaitę ar dažniau).

Eil. Nr.	Pasirinkite labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.	Niekada	Beveik niekada	Retai	Kartais	Dažnai
1.	Aš skundžiausi dėl nesvarbių dalykų darbe.	0	1	2	3	4
2.	Aš buvau linkęs (-usi) sureikšminti problemas darbe labiau nei jos iš tiesų buvo.	0	1	2	3	4
3.	Aš sutelkiau dėmesį į neigiamus darbinės situacijos aspektus, o ne į teigiamus aspektus.	0	1	2	3	4
4.	Kalbėjau su kolegomis apie neigiamus savo darbo aspektus.	0	1	2	3	4
5.	Kalbėjau su žmonėmis ne iš organizacijos apie neigiamus savo darbo aspektus.	0	1	2	3	4

5. Demografiniai klausimai

1. Jūsų amžius (įrašykite amžių metais)
2. Jūsų lytis (pasirinkite)
 - Vyras
 - Moteris
 - Kita
3. Jūsų išsilavinimas (pasirinkite)
 - Vidurinis išsilavinimas
 - Aukštesnysis/Profesinis išsilavinimas
 - Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas
 - Aukštasis universitetinis išsilavinimas
 - Kita
4. Jūsų darbo stažas dabartinėje organizacijoje (įrašykite stažą metais).
5. Jūsų pareigos (ar turite pavaldinių)?
 - Vadovaujančios
 - Nevadovaujančios

2 Priedas Konstrukčių tarpusavio koreliacijų lentelė

Correlations

Correlations							
Pearson Correlation							
	M	X	Y1	Y2	5. Jūsų amžius (įrašykite amžių metais)	8. Jūsų darbo stažas dabartinėje organizacijoje (įrašykite stažą metais)	7. Jūsų išsilavinimas (pasirinkite)
M	1	,682**	,406**	-,226**	,114	,066	,009
X	,682**	1	,482**	-,252**	,056	,157*	,053
Y1	,406**	,482**	1	-,233**	,006	,027	,090
Y2	-,226**	-,252**	-,233**	1	-,188**	,002	,049
5. Jūsų amžius (įrašykite amžių metais)	,114	,056	,006	-,188**	1	,216**	-,018
8. Jūsų darbo stažas dabartinėje organizacijoje (įrašykite stažą metais)	,066	,157*	,027	,002	,216**	1	-,120
7. Jūsų išsilavinimas (pasirinkite)	,009	,053	,090	,049	-,018	-,120	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3 priedas Mediacijos (4 modelio) analizė SPSS programa

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : Y1
X : X
M : M

Sample
Size: 240

OUTCOME VARIABLE:
M

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F(HC3)	df1	df2	p
	,682	,465	,517	225,556	1,000	238,000	,000

Model

	coeff	se(HC3)	t	p	LLCI	ULCI
constant	,615	,305	2,016	,045	,014	1,216
X	,844	,056	15,019	,000	,734	,955

OUTCOME VARIABLE:
Y1

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F(HC3)	df1	df2	p
	,494	,244	,391	30,140	2,000	237,000	,000

Model

	coeff	se(HC3)	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,108	,313	3,537	,000	,491	1,726
X	,347	,076	4,592	,000	,198	,495
M	,106	,070	1,512	,132	-,032	,244

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se(HC3)	t	p	LLCI	ULCI
X	,076	4,592	,000	,198	,495

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
M	,089	,057	-,022

***** BOOTSTRAP RESULTS FOR REGRESSION MODEL PARAMETERS *****

OUTCOME VARIABLE:
M

	Coeff	BootMean	BootSE	BootLLCI	BootULCI
constant	,615	,616	,304	,024	1,228
X	,844	,844	,056	,732	,952

OUTCOME VARIABLE:
Y1

	Coeff	BootMean	BootSE	BootLLCI	BootULCI
constant	1,108	1,105	,305	,518	1,705
X	,347	,344	,075	,198	,495
M	,106	,109	,069	-,025	,245

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

NOTE: A heteroscedasticity consistent standard error and covariance matrix estimator was used.

----- END MATRIX -----

3 Priedas Normalumo testo lentelė

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Darbe jaučiuosi kupinas energijos.	.290	240	<.001	.873	240	<.001
Mano darbas yra tikslingas ir turintis prasmę.	.204	240	<.001	.876	240	<.001
Darbe laikas praeina labai greitai.	.224	240	<.001	.831	240	<.001
Entuziastingai žveigiu i savo darba.	.238	240	<.001	.904	240	<.001
Kuomet dirbu, galiu pamiršti viska aplink save.	.215	240	<.001	.895	240	<.001
Mano darbas mane ilkespia.	.222	240	<.001	.930	240	<.001
Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai.	.240	240	<.001	.895	240	<.001
Kai atskeliu nyle, jaučiu nora eiti i darba.	.257	240	<.001	.909	240	<.001
As didiuojuosi savo darbu.	.209	240	<.001	.920	240	<.001
Jaučiuosi patenkintas (-a) savo gyvenimu.	.310	240	<.001	.824	240	<.001
Daugeliu savo gyvenimo sriciu esu arti savo svajoniui (es).	.225	240	<.001	.879	240	<.001
Dazniausiai jaučiuosi laimingas (-a).	.288	240	<.001	.803	240	<.001
Mano gyvenimas labai idomus.	.196	240	<.001	.904	240	<.001
Veikiausiai nekeisčiau savo dabartinio gyvenimo budu.	.209	240	<.001	.906	240	<.001
Esu patenkintas (-a) savo darbinemis atsakomybemis.	.260	240	<.001	.845	240	<.001
Jaučiuosi pakankamai patenkintas (-a) savo dabartiniu darbu.	.256	240	<.001	.846	240	<.001
Randu džiaugsma savo darbe.	.214	240	<.001	.899	240	<.001
Visada galiu rasti budu kaip praturtinti savo darba.	.187	240	<.001	.897	240	<.001
Jaučiu prasme savo darbe.	.236	240	<.001	.880	240	<.001
Esu patenkintas (-a) savo darbiniais pasiekimais dabartiniame darbe.	.263	240	<.001	.872	240	<.001
Jaučiu, kad uzaugau kaip asmenybe.	.247	240	<.001	.892	240	<.001
Gerai ivarkausi su kasdieniais reikalais.	.302	240	<.001	.842	240	<.001
As esu patenkintas (-a) ir pasitkintis (-i) savimi.	.243	240	<.001	.884	240	<.001
Aplinkiniai mano, jog as pasiruooses (-usi) skirti laika kilems.	.260	240	<.001	.885	240	<.001
As gebu sudaryti lankstu savo darbo grafika.	.263	240	<.001	.874	240	<.001
As megstu uzmegsti gilius pokalbius apie prasmingus dalykus su seima ir draugais, nes tai padeda geriau pazinti visnas kita.	.222	240	<.001	.865	240	<.001
Pavyko susiplanuoti savo darbus taip, kad jie butu atlikti laiku.	.255	240	<.001	.848	240	<.001
Mano planavimas buvo optimalus.	.253	240	<.001	.864	240	<.001
Dirbdamas turejau omenyje rezultatus, kuriuos turejau pasiekti.	.222	240	<.001	.830	240	<.001
Darbe galejau atskirti pagrindines problemas nuo salutiniu.	.253	240	<.001	.859	240	<.001
Galejau gerai atlikti savo darba su minimaliomis laiko sanaudomis ir pastangomis.	.258	240	<.001	.886	240	<.001
Darbe prisiemiau papildomu pareigu.	.189	240	<.001	.900	240	<.001
Pats pradėjau naujas uzduotis, kai baigiau senasias.	.206	240	<.001	.883	240	<.001
Esant galimybei, imdavausi sudetingu darbo uzduociu.	.228	240	<.001	.895	240	<.001
Dirbau tam, kad atnaujinciau savo darbo zinias.	.191	240	<.001	.897	240	<.001
Dirbau tam, kad atnaujinciau savo darbo igudzius.	.198	240	<.001	.896	240	<.001
Radau kurybiskus nauju problemu sprendimus.	.181	240	<.001	.913	240	<.001
Darbe nuolat ieskojau nauju issikiu.	.208	240	<.001	.904	240	<.001
Aktyviai dalyvavau darbinuose susirinkimuose.	.161	240	<.001	.896	240	<.001
As skundziausi del nesvarbiu dalyku darbe.	.205	240	<.001	.866	240	<.001
As buvau linkes (-usi) sureiksminti problemas darbe labiau nei jos is tiesu buvo.	.250	240	<.001	.859	240	<.001
As sutelkiau demesi i neigiamus darbinis situacijos aspektus, o ne i teigiamus aspektus.	.230	240	<.001	.881	240	<.001
Kalbėjau su kolegomis apie neigiamus savo darbo aspektus.	.202	240	<.001	.904	240	<.001
Kalbėjau su žmonemis ne is organizacijos apie neigiamus savo darbo aspektus.	.225	240	<.001	.859	240	<.001
5. Jusu amzius (irasykite amziu metais)	.091	240	<.001	.975	240	<.001
6. Jusu lytis (pasirinkite)	.541	240	<.001	.199	240	<.001
7. Jusu isilavinimas (pasirinkite)	.488	240	<.001	.488	240	<.001
8. Jusu darbo stazas dabartineje organizacijoje (irasykite staza metais)	.310	240	<.001	.532	240	<.001
9. Jusu pareigos (ar turite pavaldiniu)?	.497	240	<.001	.475	240	<.001
10. Nurodykite padalini, kuriame dirbate	.302	240	<.001	.773	240	<.001

a. Lilliefors Significance Correction