

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROGRAMA

Aurelija Trinkūnaitė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**GEROVĖS ĮTAKĄ
DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į
DARBĄ MEDIJUOJANT
ORGANIZACINIAM
PASITIKĖJIMUI**

**THE MEDIATING EFFECT OF
ORGANIZATIONAL TRUST ON THE
RELATIONSHIP BETWEEN WELL-
BEING AND EMPLOYEE
ENGAGEMENT**

Darbo vadovas:

Doc. dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2022

TURINYS

ĮVADAS	5
1. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO, ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO IR GEROVĖS SĄSAJŲ LITERATŪROS APŽVALGA	8
1.1 Darbuotojų įsitraukimas	8
1.1.1 Darbuotojų įsitraukimo samprata	8
1.1.2 Darbuotojų įsitraukimo veiksniai	12
1.2 Organizacinis pasitikėjimas	17
1.2.1 Organizacinio pasitikėjimo samprata	17
1.2.2 Organizacinio pasitikėjimo veiksniai	19
1.3 Gerovė	21
1.3.1 Gerovės samprata	21
1.3.2 Gerovės veiksniai	24
1.4 Darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės sąsajos.....	28
2. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO, ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO IR GEROVĖS SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA	31
2.1 Tyrimo etapai	33
2.2 Tyrimo imtis.....	33
2.3 Tyrimo metodai	34
2.4 Tyrimo anketos struktūra	35
3. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO, ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO IR GEROVĖS SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI	38
3.1. Respondentų demografinės charakteristikos.....	38
3.2. Klausimyno patikimumo rodikliai	39
3.3 Vertinimų palyginimas pagal demografinės charakteristikas	41
3.4 Darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės sąveika.....	53
3.5 Organizacinio pasitikėjimo mediacijos poveikis ryšiui tarp gerovės ir darbuotojų įsitraukimo.....	55
TYRIMO PRIELAIDOS IR APRIBOJIMAI	80
IŠVADOS	81
REKOMENDACIJOS	83
LITERATŪROS SĄRAŠAS	84
SANTRAUKA.....	93
SUMMARY	95
PRIEDAI.....	97

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas.** *Darbuotojų įsitraukimo veiksniai*
- 2 paveikslas.** *Ryšys tarp įsitraukimo veiksnių*
- 3 paveikslas.** *Ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo kintamųjų*
- 4 paveikslas.** *Organizacinio pasitikėjimo modelis*
- 5 paveikslas.** *Bendrasis gerovės modelis*
- 6 paveikslas.** *Teorinis tyrimo modelis tema: Darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės sąsajos*

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė.** *Tyrimo klausimyno struktūra*
- 2 lentelė.** *Respondentų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas*
- 3 lentelė.** *Darbuotojų įsitraukimo klausimyno Cronbach'o alfa (α) koeficientas*
- 4 lentelė.** *Organizacinio pasitikėjimo klausimyno Cronbach'o alfa (α) koeficientas*
- 5 lentelė.** *Gerovės klausimyno (Cronbach'o alfa (α) koeficientas*
- 6 lentelė.** *Duomenų normalumo pasiskirstymas*
- 7 lentelė.** *Respondentų nuomonės apie veiksnius palyginimas pagal lytį*
- 8 lentelė.** *Respondentų nuomonės apie veiksnius palyginimas pagal užimamas pareigas*
- 9 lentelė.** *Respondentų nuomonės apie veiksnius palyginimas pagal amžiau grupes*
- 10 lentelė.** *Respondentų nuomonės apie veiksnius palyginimas pagal išsilavinimą*
- 11 lentelė.** *Respondentų nuomonės apie veiksnius palyginimas pagal darbo stažą*
- 12 lentelė.** *Respondentų nuomonės apie veiksnius palyginimas pagal organizacijos dydį*
- 13 lentelė.** *Respondentų nuomonės apie pasitikėjimą organizacija palyginimas pagal organizacijos veiklą*
- 14 lentelė.** *Gerovės ir organizacinio pasitikėjimo poveikio darbuotojų įsitraukimui regresijos rodikliai*
- 15 lentelė.** *Gerovės ir organizacinio pasitikėjimo poveikio darbuotojų įsitraukimui modelio rodikliai*
- 16 lentelė.** *Gerovės ir organizacinio pasitikėjimo poveikio darbuotojų įsitraukimui regresijos rodikliai (Modelis 2)*
- 17 lentelė.** *Gerovės ir organizacinio pasitikėjimo poveikio darbuotojų įsitraukimui modelio rodikliai*
- 18 lentelė.** *Gerovės ir jos dimensijų linijinės regresijos poveikis organizaciniam pasitikėjimui*
- 19 lentelė.** *Gerovės ir organizacinio pasitikėjimo regresijos poveikis darbuotojų įsitraukimui*
- 20 lentelė.** *Gerovės ir jos dimensijų linijinės regresijos poveikis darbuotojų įsitraukimui*
- 21 lentelė.** *Mediacijos testo rezultatai*
- 22 lentelė.** *Gerovės ir jos dimensijų linijinės regresijos poveikis pasitikėjimui bendradarbiais*
- 23 lentelė.** *Gerovės ir pasitikėjimo bendradarbiais regresijos poveikis darbuotojų įsitraukimui*
- 24 lentelė.** *Mediacijos testo rezultatai*
- 25 lentelė.** *Gerovės ir jos dimensijų linijinės regresijos poveikis pasitikėjimui vadovais*
- 26 lentelė.** *Gerovės ir pasitikėjimo vadovais regresijos poveikis darbuotojų įsitraukimui*
- 27 lentelė.** *Mediacijos testo rezultatai*
- 28 lentelė.** *Gerovės ir jos dimensijų linijinės regresijos poveikis pasitikėjimui organizacija*
- 29 lentelė.** *Gerovės ir pasitikėjimo organizacija regresijos poveikis darbuotojų įsitraukimui*
- 30 lentelė.** *Mediacijos testo rezultatai*

- 31 lentelė.** Darbuotojų ištraukimo linijinės regresijos poveikis organizaciniam pasitikėjimui
- 32 lentelė.** *Darbuotojų ištraukimo ir organizacinio pasitikėjimo regresijos poveikis gerovei*
- 33 lentelė.** Darbuotojų ištraukimo linijinės regresijos poveikis gerovei ir jos dimensijoms
- 34 lentelė.** *Mediacijos testo rezultatai*
- 35 lentelė.** *Darbuotojų ištraukimo linijinės regresijos poveikis pasitikėjimui bendradarbiais*
- 36 lentelė.** *Darbuotojų ištraukimo ir pasitikėjimo bendradarbiais regresijos poveikis gerovei*
- 37 lentelė.** Mediacijos testo rezultatai
- 38 lentelė.** *Darbuotojų ištraukimo linijinės regresijos poveikis pasitikėjimui vadovais*
- 39 lentelė.** *Darbuotojų ištraukimo ir pasitikėjimo vadovais regresijos poveikis gerovei*
- 40 lentelė.** *Mediacijos testo rezultatai*
- 41 lentelė.** Darbuotojų ištraukimo linijinės regresijos poveikis pasitikėjimui organizacija
- 42 lentelė.** *Darbuotojų ištraukimo ir pasitikėjimo organizacija regresijos poveikis gerovei*
- 43 lentelė.** *Mediacijos testo rezultatai*

IVADAS

Temos aktualumas. Organizacijoms svarbu kontroliuoti procesus, kurie turi įtakos darbuotojų atliekamų darbų kokybei ir užtikrina organizacijos sąžiningumą bei patikimumą (Verburg ir kt., 2018) ir padeda palaikyti teigiamus santykius tarp kolegų, vykdyti sėkmingus verslo sandorius (Jasielska, Rogoza, Zajenkovska ir Russa, 2019). Pozityvi darbo aplinka skatina darbuotojų gerovę ir inovatyvų darbuotojų požiūrį kasdieninėje darbo veikloje, kuri teigiamai veikia organizacijos veiklą (Zhou, Rasool ir Ma, 2020). Todėl organizacijoms greitai besikeičiančioje aplinkoje svarbu išlaikyti teikiamų paslaugų kokybę bei užtikrinti, kad darbuotojas turi pakankamai kompetencijos užduotims atlikti, yra įsitraukęs bei neturi ketinimų keisti darbą (Sandhya ir Sulphey, 2020).

Darbuotojų įsitraukimas ypatingai aktualus dinamiškai besikeičiant aplinkai, kai darbuotojas geba prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir užtikrinti organizacijos konkurencinį pranašumą (Sawasdee, Saengchai ir Jermsittiparsert, 2020). Įsitraukęs darbuotojas yra linkęs imtis papildomų užduočių (Ruck, Welch ir Menara, 2017) ir geriau atlikti darbus (Byrne, Hayes ir Holcombe, 2017). Efektyvumas yra vienas iš esminių sėkmingos organizacijos veiklos aspektų, kuris užtikrinimas, jei darbuotojas turi aukštą įsitraukimo lygį (Carter ir kt., 2018). Stiprus organizacijos ryšys su darbuotoju didina jo įsitraukimą bei produktyvumą ir kuria papildomą vertę organizacijai (Jha ir Kumar, 2016).

Organizacinis pasitikėjimas yra naudingas organizacijai, teigiamai veikia organizacijos identitetą, jos komunikaciją, pasitenkinimą darbu, santykius tarp darbuotojų ir organizacijos mokymosi kultūrą (Chams-Anturi, Moreno-Luzon ir Escorcia-Caballero, 2019). Aukštas organizacinio pasitikėjimo lygis atspindi organizacijos procedūrų ir taisyklių laikymąsi (Nedkovski, Guerci, De Battisti ir Siletti, 2017) bei organizacijos veiklos skaidrumą bei patikimumą (Verburg ir kt., 2018). Etiška lyderystė suteikia organizacinio pasitikėjimo darbuotojams, kuris skatina darbuotojų bendrystę ir didina jų įsitraukimą (Akar, 2018).

Organizacijoms svarbu užtikrinti kokybę ir saugumo jausmą darbe, kuris skatina darbuotojų gerovę (Zhou ir kt., 2020) bei užtikrinti tiek psichologinę, tiek fizinę gerovę darbuotojui, kuri turi teigiamą naudą organizacijos veiklai (Emre ir Spiegeleare, 2019). Organizacijos ir kolegų palaikymas stiprina ryšį tarp darbuotojo ir organizacijos, nes tai skatina jų gerovę bei abipusį pasitikėjimą (Pagan –Castano, Maseda-Moreno ir Santos-Rojo, 2020). Gerovė atspindi darbuotojo pozityvumą, kuris kuria teigiamą aplinką ir kitiems organizacijos dalyviams (Diener, Pressman, Hunter ir Delgadillo-Chase, 2017).

Mokslininkai plačiai nagrinėja darbuotojų įsitraukimą, organizacinį pasitikėjimą ir gerovę, tačiau šių elementų sąsajos mažai nagrinėtos. Šiame darbe sudarytas konceptualus modelis, kuriuo remiantis atliktas empirinis tyrimas nustatyti mediacijos efektui. Atliktas tyrimas atskleidė organizacinio pasitikėjimo mediacijos efektą ryšiui tarp gerovės ir darbuotojų įsitraukimo. Šis darbas naudingas ateities tyrimams, kurie nagrinės sąsajas tarp darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės.

Darbo problema: netirti mediaciniai ryšiai tarp gerovės, organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojų įsitraukimų.

Darbo tikslas: ištirti sąsajas tarp darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės bei pateikti rekomendacijas, kaip pagerinti darbuotojų įsitraukimą, organizacinį pasitikėjimą ir gerovę.

Darbo uždaviniai:

1. Apibūdinti darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės konceptus remiantis literatūros šaltiniais.

2. Remiantis literatūros šaltiniais nustatyti sąsajas tarp darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės.

3. Parengti darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės sąsajų konceptualų modelį.

4. Atlikti kiekybinį empirinį tyrimą, nustatyti organizacinio pasitikėjimo mediacijos ryšius tarp gerovės ir darbuotojų įsitraukimo.

5. Pateikti išvadas ir pasiūlymus darbuotojų įsitraukimui, organizaciniam pasitikėjimui ir gerovei.

Darbo struktūra

Magistro darbas sudarys trys dalys: mokslinės literatūros apžvalga, tyrimo metodologija ir empirinis tyrimas. Mokslinės literatūros apžvalgoje pateikiama darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės konceptualizacija. Tyrimo metodologinėje dalyje – tyrimo aprašymas ir jo eiga, empirinėje dalyje – gautų duomenų analizė. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Darbo metodai:

Mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas buvo naudojama siekiant paaiškinti darbuotojų įsitraukimą, organizacinį pasitikėjimą ir gerovės teorinius aspektus ir jų sąsajas. Kiekybinis tyrimas, kurio metu atlikus struktūrizuotą apklausą buvo atlikta statistinė analizė. Statistinės analizės metodais buvo analizuojami kiekybinio tyrimo metu gauti duomenys. Tyrimo duomenys apdorojami su SPSS programa bei papildomu įskiepiu Andrew F. Hayes PROCESS.

Konstruktų patikimui nustatyti buvo naudojamas Cronbach'o Alpha metodas, ryšiams tarp konstruktų nustatyti naudojama regresinė ir mediacijos analizės. Anova ir T-Test analizė buvo naudojama demografinių charakteristikų įtakos kintamiesiems nustatymui.

1. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO, ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO IR GEROVĖS SĄSAJŲ LITERATŪROS APŽVALGA

1.1 Darbuotojų įsitraukimas

1.1.1 Darbuotojų įsitraukimo samprata

Pastaraisiais metais darbuotojų įsitraukimas tampa vis aktualesnė tema, kuria pasisako skirtingai autoriai bei atliekami moksliniai tyrimai. Tai yra svarbus organizacijos veiksnys, kuris padeda kurti pridėtinę vertę bei pasiekti strateginių organizacijos tikslų. Darbuotojų įsitraukimas padeda organizacijai pasiekti ne tik aukštesnių finansinių rodiklių, bet ir didinti veiklos efektyvumą, užtikrinti kokybišką paslaugų teikimą bei skatinti darbuotojų asmeninį tobulėjimą.

Vienas pirmųjų darbuotojų įsitraukimo sampratą pateikė Kahn (1990). Darbuotojo įsitraukimas apibrėžiamas, kaip asmens įsitraukimas atliekant darbinės užduotis per „pageidaujamo savęs“ išreiškimą ir taip skatinant ryšį tarp darbo ir kitų. Autorius pateikia darbuotojų įsitraukimą kaip asmeninio vaidmens atlikimą darbe per fizinį, kognityvinį ir emocinį aspektą. Fizinis aspektas reikalingas kaip energija darbuotojo vaidmeniui atlikti, kognityvinis aspektas lemia darbuotojų įsitikinimus apie organizaciją, jos valdymą ir požiūrį, o emocinis aspektas parodo, kaip darbuotojas jaučiasi atžvelgiant į visus aspektus ir koks požiūris formuojasi organizacijos bei jos valdymu atžvilgiu (Kahn, 1990). Taigi, autorius teigia, kad darbuotojų įsitraukimas yra tiek psichologinis, tiek fizinis organizacinis vaidmens atlikimas.

Darbuotojų įsitraukimo (ang. *employee enagagement*) sąvoka dažnai yra tapatinama su įsipareigojimu darbu (ang. *commitment*). Mokslininkai pateikė konceptualų įsipareigojimų apibrėžimą, kuris grindžiamas trimis dimensijomis: emociniu įsipareigojimu (prisirišimu prie organizacijos), tęstiniu įsipareigojimu (siejamai su numanomais kaštais nutraukus darbo santykius su organizacija) ir normatyvinis įsipareigojimais (moralinis įsipareigojimas organizacijai) (Meyer, Allen ir Topolnytsky, 1998). Autoriai teigia, kad šie įsipareigojimai atspindį nevienodą ryšį organizacijai, nes gali būti skirtingai patiriami darbuotojų.

Luthans ir Peterson (2001) pateikia plačiau nagrinėtą Kahn (1990) darbuotojų įsitraukimo sampratą ir pabrėžia dviejų dimensijų svarbą psichologiniam įsitraukimui: emocinio ir kognityvinio. Emociškai įsitraukęs darbuotojas yra užmezgęs ryšius su kitais darbuotojais ar vadovais, o kognityvinis įsitraukimas referuoja į darbuotojo vaidmens ir misijos atlikimą (Luhans ir Peterson, 2001).

Nagrinėdami darbuotojų perdegimo ir įsitraukimo ryšį (Schaufeli, Salanova, González-romá, V ir Bakker 2002) pateikė įsitraukimo apibrėžimą tai, kaip pozityvi, turininga, su darbu susijusi proto būseną, kuri yra charakterizuojama:

- energingumo (aukštas energijos lygis atliekant darbo užduotis, pastangos ir atkaklumą net ir susidūrus su sunkumais);
- atsidavimo (reikšmingumo jausmas, įkvėpimas ir padidžiavimas);
- pasinėrimas (susikaupimas ir įsigilinimas į darbus).

Atliekant Gallup tyrimą darbuotojų įsitraukimo sąvoka buvo suformuota kaip asmeninis įsitraukimas ir padidžiavimas bei entuziazmas darbe (Harter ir kt., 2002). Tačiau P. Little ir B. Little (2006), analizuodami literatūroje pateikiamus darbuotojų įsitraukimo apibrėžimus, kėlė probleminius klausimus – įsitraukimas yra tik vieno individo, ar visgi grupės fenomenas, elgesys, ar požiūris.

Kiek vėliau buvo pristatytas požiūris, kad įsitraukimą skatina veiksmingumo (individualus, kolektyvinis arba organizacinis) bei organizacinė sąveika, kuri gali būti taip pat skirtingų lygių – individuali, kolektyvinė ar organizacinė (Fearon, McLaughlin ir Morris, 2013). Fearon ir kitų autorių (2009) išskirti įsitraukimo lygiai turi skirtingas organizacines sąveikas, kurios veikia darbuotojų įsitraukimą atsižvelgiantį efektyvumą. Lygiai skirstomi į:

- individualius – pasitikėjimas savimi, kad darbuotojas turi pakankamai kompetencijų užduotims atlikti ir siekti tikslų;
- kolektyvinius – kognityvinis, emocinis ir fizinis įsitraukimas grupiniams tikslams siekti;
- organizacinius – individualaus ir kolektyvino pasitikėjimo visuma bendriems organizacijos tikslams siekti.

Nagrinėdami darbuotojų įsitraukimo reikšmę Macey ir Schneider (2008) pateikė sąvokos konceptualų apibrėžimą ir išskyrė tris dimensijas: bruožai, būseną ir elgesys. Bruožų įsitraukimas yra orientacija į patirtį, kuri pateikiama iš konkretaus taško, būsenos įsitraukimas apima įgalinimą, pasitenkinimą ir organizacinį įsipareigojimą, elgesio įsitraukimas nusakomas kaip prisitaikantis elgesys organizacijos tikslams siekti. Shuck ir Wollard (2009) darbuotojų įsitraukimą pateikia kaip prisitaikantį elgesį, kuris yra nukreiptas siekiant organizacijos tikslų arba viršijant numatytus tikslus. Tai yra teigiama kognityvinė, emocinė ir elgesio būseną tiesiogiai nukreipta organizacijos rezultatų siekimui.

Darbuotojų įsitraukimas yra svarbi personalo valdymo dalis susijusi su daugeliu kitų personalo valdymo aspektų, todėl, jeigu nėra pakankamai ir tinkamai sprendžiami susiję klausimai, darbuotojų įsitraukimas atitinkamai mažėja atsižvelgiant į netinkamai valdomus

procesus (Markos ir Sridevi, 2010). Autoriai pabrėžia, kad darbuotojų įsitraukimas yra ne tik pasitenkinimas darbu, darbuotojo įsipareigojimas ar organizacinio pilietiškumo elgesys, bet plačiau apimantis reiškinys. Tai yra abipusis darbuotojo ir darbdavio ryšys bei emocinis įsitraukimas, kurį atspindi aukšti veiklos rezultatai. Įsitraukęs darbuotojas yra pasiryžęs papildomai įdėti pastangų, nei galbūt tai numato jau turimas kontraktas ar susitarimas su darbdaviu tam, kad būtų pasiekti sėkmingi bendri įmonės rezultatai.

Organizacijos produktyvumo lygį užtikrina pasitenkinusių darbuotojų įsitraukimas (Abraham, 2012). Darbuotojų įsitraukimas ir pasitenkinimas lemia teigiamą požiūrį organizacijos atžvilgiu bei lojalumą kuo ilgiau pasilikti su įmone. Be to, įsitraukimas įgalina darbuotoją jausti psichologinį saugumą darbe, kuris leidžia jaustis laisviau bei suteikiama daugiau galimybių išreikšti save bei nesibaiminti galimų neigiamų padarinių (Fearon, McLaughlin ir Morris, 2013).

Įsitraukimas gali būti vertinamas kaip pasireiškiantis esant tam tikrai situacijai ir siejamas su kognityvine būseną bei kaip teigiamas, entuziastingas ryšis su atliekamu darbu, kuris energizuoja ir suteikia motyvacijos (Matz-Costa ir kt., 2014). Autoriai įsitraukimą charakterizuoja kaip aukšto lygio vidinės energijos (fizinės, kognityvinės ar emocinės) investavimą į darbų atlikimą bei aukštą dėmesio sutelkimą užduotims atlikti, kai galimi pašaliniai veiksniai daro mažai tam įtakos ir išlaikoma koncentracija.

Bendras darbuotojų įsitraukimas yra įsipareigojimas įmonei, kuris kuria pridėtinę vertę organizacijai (Anitha, 2014). Įsitraukęs darbuotojas jaučia didesnę atsakomybę siekiant organizacijos tikslų, motyvuoja aplink esančius kolegas ir yra orientuotas siekti kuo sėkmingesnių rezultatų. Pozityvus požiūris bei įsitraukimas, skatina darbuotojo visapusišką atsidavimą darbui bei norą siekti vis aukštesnių rezultatų.

M.A. Valentin, C.C Valentin ir Nafukho (2015) teigia, kad darbuotojo įsitraukimas yra orientuotas į išorinius, tiek vidinius teigiamus rezultatus. Įsitraukimas yra ryžtingas požiūris ir aiški vidinė motyvacija, kuri orientuota į darbą norint pasiekti teigiamų asmeninių (vidinių) ir organizacinių (išorinių) tikslų. Be to, aukštas darbuotojų įsitraukimas reiškia teigiamus padarinius organizacijai – sumažėjusi darbuotojų kaita (Radda, Majidadi ir Akanno 2015).

Jha ir Kumar (2016) įsitraukimą pateikia kaip dvipusį darbuotojo ir organizacijos ryšį kaip strategiją, kuri užtikrina, jau minėtus, produktyvumą, įsipareigojimą bei indėlį siekiant organizacijos tikslų bei pridėtinės vertės kūrimą. Pabrėžiama, kad įsitraukimas yra kiekvieno darbuotojo atsakomybė, kuri stiprina komandos jausmą, vidinę organizacijos kultūrą bei prisitaikymą prie dinamiškos aplinkos bei gerovės didėjimą darbuotojui. Jha ir Kumar (2016) išskiria darbuotojų įsitraukimo naudą organizacijai:

- finansinę (pelno augimas);

- nefinansinę (klientų pasitenkinimas, teikiamų paslaugų profesionalumą, darbuotojų išsilaikymą organizacijoje).

Darbuotojų įsitraukimo samprata yra glaudžiai susijęs su pozityvia psichologine būseną, kai pozityvus žmogaus elgesys susijęs su pozityviais ir teigiamais elgesio padariniais (Anthony-Mcman, Ellinger, Astakhova ir Halbesleben, 2017). Įsitraukimas į darbą yra tuomet, kai darbuotojas gali laisvai mėgautis savarankiškumu ir priimti sprendimus, vadovai išreiškia pasitikėjimą savo darbuotojais, jų kompetencija ir gebėjimu atlikti užduotis tinkamai (Jena, Pradhan ir Panigrahy, 2017).

Pasitenkinimus darbu yra viena svarbiausių darbuotojų įsitraukimo koncepcijų (Cooke, Melchert ir Connor, 2017). Darbuotojas, kuris jaučiasi mažesnę pasitenkinimą darbu (aspektai, kurie tai lemia: atlygis, papildomos naudos, organizacinė kultūra, vadovavimas), bus linkęs mažiau įdėti pastangų atliekant užduotis, įgyvendinant organizacinius tikslus ar tapatinantis su organizacija. Darbuotojo įsitraukimo lygiui įtakos turi ir moraliniai aspektai: kuo darbuotojo moralė yra žemesnio lygio, tuo jis mažiau bus linkęs įsitraukti. Darbuotojo įsitraukimas siejamas tiek su morale, tiek su užduočių atlikimu, organizacine veikla, papildomu indėliu į rezultatus (Baley, Madden, Alfes ir Fletcher, 2017).

Fizinis darbuotojų įsitraukimas pasireiškia per jo elgesį ir vieno iš jo formų – komunikaciją (Ruck ir kt., 2017). Įsitraukęs darbuotojas bus linkęs bendrauti, išsakyti konstruktyvias idėjas, pasidalinti savo nuomone ir turima informacija.

Byrne ir kt. (2017) savo publikacijoje pateikia Mathews (2010) sudarytą darbuotojų įsitraukimo sampratą – įsitraukęs darbuotojas jaučia padidžiavimą savų darbų ir organizacija, prisiimantis atsakomybę už vykdomas užduotis, bendrauja bei kalba pozityviai apie save, kolegas, organizacijos teikiamas paslaugas ar prekes, mato organizaciją kaip karjeros galimybę ir ne tik kaip darbą bei stengiasi nuolat dirbti geriau (Byrne ir kt., 2017).

Paralelė tarp darbuotojo įsitraukimo ir asmeninio efektyvumo yra apibrėžiama Carter ir kt. (2018). Įsitraukimas yra glaudžiai siejamas su efektyvumu, kuris priklauso nuo kognityvinio požiūrio organizacijos atžvilgiu bei veikia vienas kitą motyvaciniais atžvilgiais.

Įsitraukę darbuotojai yra atsidavę darbuotojai ir lengviau psichologiškai prieinami (Sawasdee ir kt., 2020). Jie yra labiau linkę prisitaikyti prie dinamiškos ir greit besikeičiančios aplinkos, kas suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą. Be to, darbuotojų įsitraukimui skatinti svarbu vadovų ir kolegų emocinė parama bei mokymai.

Analizuojant mokslinę literatūrą galima pastebėti, kad darbuotojų įsitraukimas yra apibrėžiamas įvairiais aspektais. Galima suprasti, kad įsitraukimas yra orientuotas į organizacijos tikslų siekimą per motyvuotą, psichologiškai įsitraukusį ir papildomas pastangas dedantį

darbuotoją. Svarbu pabrėžti, kad darbuotojo įsitraukimui yra reikšminga kuriama teigiama aplinka organizacijoje bei jo asmeninės moralinės nuostatos ir požiūris organizacijos atžvilgiu.

1.1.2 Darbuotojų įsitraukimo veiksniai

Užtikrinti sėkmingą organizacijos veiklą reikia daugelio veiksnių, kurie teigiamai veikia organizacijos tikslus. Darbuotojų įsitraukimas yra vienas iš veiksnių, kuris daro įtaką organizacijos tikslų siekimui, klientų pasitenkinimui, lojalumui, pelningumui ir darbuotojų kaitai (Harter ir kt., 2002). Darbuotojai yra viena iš atraminių ašių, kuri užtikrina sklandų organizacijos veikimą, todėl būtina skatinti darbuotojų įsitraukimą įvairiais veiksniais, kurie turės tiesioginės įtakos užtikrinant tiek organizacinę, tiek asmeninę gerovę.

Psichologinė būsena viena iš pagrindinių veiksnių, kuri gali skatinti darbuotojų įsitraukimą (Kahn, 1990). Autorius išskiria tris būsenas dėl kurių kinta įsitraukimas: reikšmingumas, saugumas ir prieinamumas. Darbuotojui svarbu jausti atliekamų darbų prasmę bei galėti save išreikšti per užduočių atlikimą, užsitikrinti saugumo jausmą darbe ar prieinamumą, kuris siejamas su galimais užduočių atlikimo atitraukimo komponentais.

Shaufeli ir kiti autoriai (2002) analizavo darbuotojų įsitraukimo ir perdegimo ryšį. Trys pagrindiniai perdegimo veiksniai (išsekimas, cinizmas, profesinis efektyvumas) turi neigiamą ryšį su darbuotojų įsitraukimo veiksniais (energingumu, atsidavimu, pasinėrimu). Autoriai išskyrė du pagrindinius perdegimo latentinius veiksnius: cinizmas ir išsekimas. Šie veiksniai mažina darbuotojų įsitraukimą. Atlikę tyrimus dėl perdegimo ir streso įtakos darbuotojų įsitraukimui (Anthony Mcmann ir kt., 2017), autoriai nustatė, kad šie veiksniai turi stiprų neigiamą poveikį įsitraukimui, o perdegimas yra galimas mediatorius tarp darbo aplinkos keliamo streso ir įsitraukimo.

P. Little ir B. Little (2006) aptaria pagrindinius darbuotojų įsitraukimo veiksnius: pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas, organizacinė elgsena ir darbo įtraukimas. Pasitenkinimas darbu teigiamai veikia organizacinį įsipareigojimą, elgesį ir psichinę sveikatą. Organizacinis įsipareigojimas atskleidžia įsitraukimo lygį bei siejamas su darbuotojų kaita. Organizacinė elgsena lemia darbuotojo teigiamą požiūrį ir ne tik formalų įsipareigojimą organizacijai. Darbo įtraukimas atspindi kognityvinį įsitraukimą į veiklos užduotis.

Būsenos (pasinėrimas, energijos jausmas), bruožų (pozityvus požiūris į gyvenimą ir darbą) ar elgesio (papildomo vaidmens atlikimas) įsitraukimą lemia daug skirtingų veiksnių (Macey ir Schneider, 2008). Lemiantys veiksniai:

- būsenos įsitraukimą – pasitenkinimas, įsitraukimas, įgalinimas, įsipareigojimas;
- bruožų įsitraukimas – proaktyvi ir autoteliška asmenybė, bruožų teigiamas efektas, sąžiningumas;
- elgesio įsitraukimas – organizacinė elgsena, proaktyvi ir asmeninė iniciatyva, vaidmens plėtojimas ir prisitaikymas.

Taigi darbuotojų įsitraukimą lemia tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai.

Shimazu ir kiti autoriai (2010) analizuodami darbuotojų įsitraukimą naudojo plačiai taikomą Utrecht Work Engagement skalę (UWES) sudarytą Schaufeli ir Bakker (2004), kuri apima tris veiksnius: energingumą, pasinėrimą ir atsidavimą. Įsitraukimo skalę sudaro trys dalys:

- energingumas sudarytas iš šešių teiginių, kurie susiję su aukštu energijos ir atsparumo lygiu, noru investuoti pastangas, nepavargimu ir atkaklumu, kai susiduriama su sunkumais (aukščiau įvertinę energingumą darbuotojai įprastai turi daugiau noro ir vidinio užsidegimo užduotims atlikti, priešingai- darbuotojai linkę mažiau dėti pastangų atliekant užduotis);

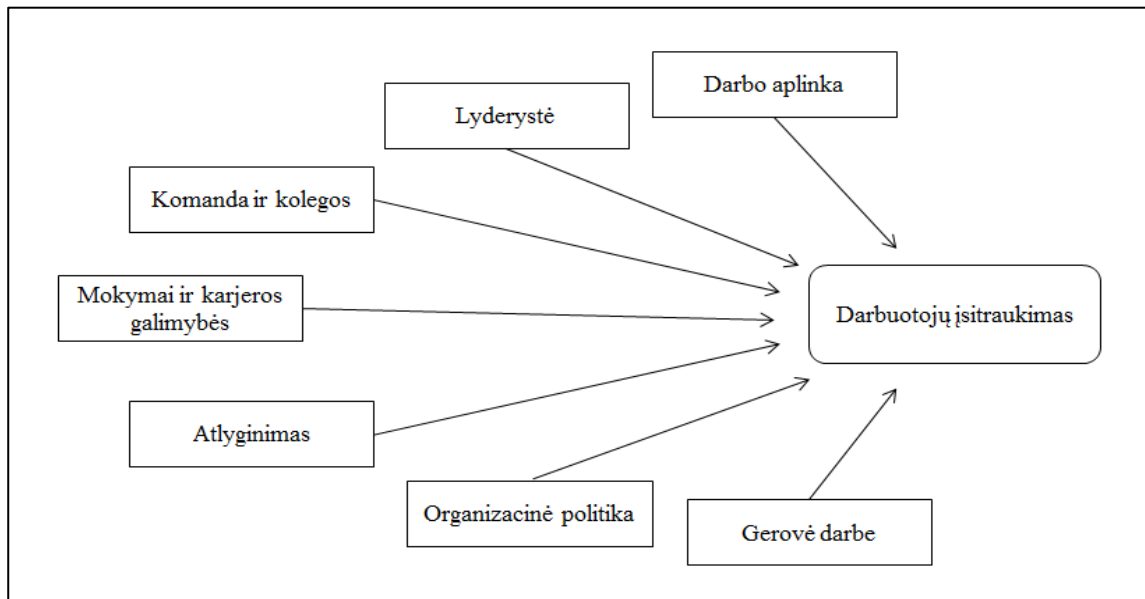
- atsidavimą sudaro penki teiginiai, kurie apibrėžia atliekamo darbo keliamą reikšmingumą, įkvėpimą, entuziazmą ir pasididžiavimą atliktu darbu (darbuotojai aukštai įvertinantys atsidavimą, jaučia prasmingumą, o darbuotojai pateikia žemesniu įvertinimus dažnai nemato darbų atlikimo reikšmes ir nesijaučia entuziastingi atliekant darbus);

- pasinėrimą sudaro šeši teiginiai, kurie nusako darbuotojo visišką pasinėrimą į darbą, jaučiantis laimingu ir sunkiai atsitraukiantis nuo turimų užduočių, kai pasimirštą viską, kas yra aplink (darbuotojai su aukštu pasinėrimo lygiu jaučiasi laimingi įsitraukę į darbus ir dažnai sunkiai geba nuo jų atsitraukti, tačiau mažiau pasinėrę nejaučia sunkumų atsiriboti nuo darbo ir nėra pilnai pasinėrę į veiklą).

Abraham (2012) teigia, vienas iš didžiausių veiksnių darbuotojų įsitraukimui yra pasitenkinimas darbu, t.y. lyderystė ir planavimas, organizacijos kultūra ir etika, komunikacija, karjeros galimybės, užimama pozicija, pripažinimas, bendradarbiavimas ir komandinis darbas, darbo sąlygos, mokymų planas ir papildomos naudos. Darbuotojas, kuris turi aukštą įsitraukimo lygį, gebės atlikti tinkamai savo darbines užduotis.

Anitha (2013) pateikė darbuotojų įsitraukimo veiksnius, kurie lemia įsitraukimo lygį. Įsitraukimą didina ne tik finansiniai aspektai, bet bendri gerovės bruožai darbinėje aplinkoje. Autorė atlikusi tyrimą išskyrė, kad didžiausią poveikį įsitraukimui turi gera darbo aplinka bei stiprus komandos ir kolegų ryšys.

1 paveikslas. Darbuotojų įsitraukimo veiksniai



Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Anitha, 2013.

Organizacijos socialinė atsakomybė ne tik kelia darbuotojų pasitenkinimą darbu, motyvaciją, atsakomybės jausmą ar organizacijos konkurencinius pranašumus, bet ir teigiamai veikia ir darbuotojų įsitraukimą (Valentin ir kt., 2015). Organizacijos socialinė atsakomybė, susijusi su vidiniu organizacijos klimatu ar kultūra bei yra integruota į organizacijos politiką, kaip kurianti pridėtinę vertę organizacijai, leidžia darbuotojams įsitraukti tiek į susijęs iniciatyvas, tiek į organizacinę veiklą.

Jha ir Kumar (2016) išskiria tris darbuotojų įsitraukimo dimensijas: socialinę, intelektinę ir emocinę. Tai skirtingos dimensijos su kuriomis galima išmatuoti mentaliteto formą, suvokimą, pagerėjimą darbo pasitenkinimu ar įsipareigojimą. Dimensijos lemiantys veiksniai:

- socialinis įsitraukimas – darbuotojų bendravimas su kolegomis ir komanda apie darbo užduočių pasikeitimus ar kitus pasikeitimus;
- intelektinis įsitraukimas – išplėstinis įsitraukimas, kuris leidžia geriau atlikti užduotis, panaudoti intelektines savybes tam, kad galėtų gerinti jau turimus darbinius įgūdžius;
- emocinis įsitraukimas – apimtis, kuri emociškai susijusi su darbu ir darbo kultūra.

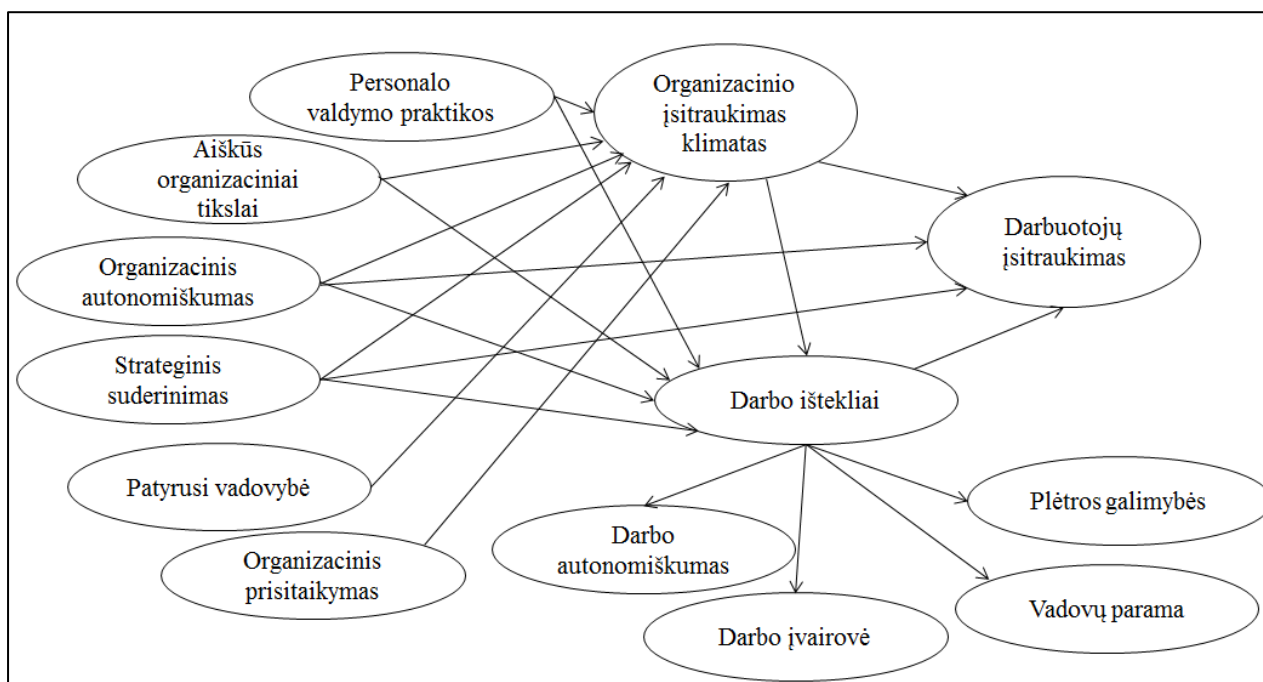
Autoriai teigia, kad gali būti ir kitų parametru, kurie lemia darbuotojų įsitraukimą – pasitenkinimo lygis, įsipareigojimas, įsitraukimas, emocinis prisirišimas ar įgalinimo jausmas.

Ruck ir kt. (2017) tirdami darbuotojų įsitraukimą ir vidinę komunikaciją nustatė teigiamą ryšį. Reikšmingas teigiamas ryšys buvo nustatytas tarp didėjančio darbuotojų balso ir emocinio organizacinio įsitraukimo bei tarp aukštesnio lygio imlumo ir organizacinio įsitraukimo. Kuo

daugiau darbuotojas gali išreikšti savo idėjas ar išsakyti kritiką vadovams, priimti galutinius sprendimus, tuo jis daugiau jaučiasi įsitraukęs bei jam rūpi organizacijos ateities (emocinis įsitraukimas), kas gali įvykti organizacijoje (kognityvinis įsitraukimas) bei pasirengęs papildomai pasistengti dėl organizacijos tikslų (elgesio įsitraukimas).

Albrecht (2018) nagrinėdama organizacinių resursų, organizacinio įsitraukimo klimatą ir darbuotojų įsitraukimą nustatė, kad darbuotojų įsitraukimą lemia keturi veiksniai: organizacinis įsitraukimo klimatas, organizacinis autonomiškumas, strateginis suderinimas ir darbo ištekliai.

2 paveikslas. *Ryšys tarp įsitraukimo veiksnių*



Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Albrecht ir kt.(2018)

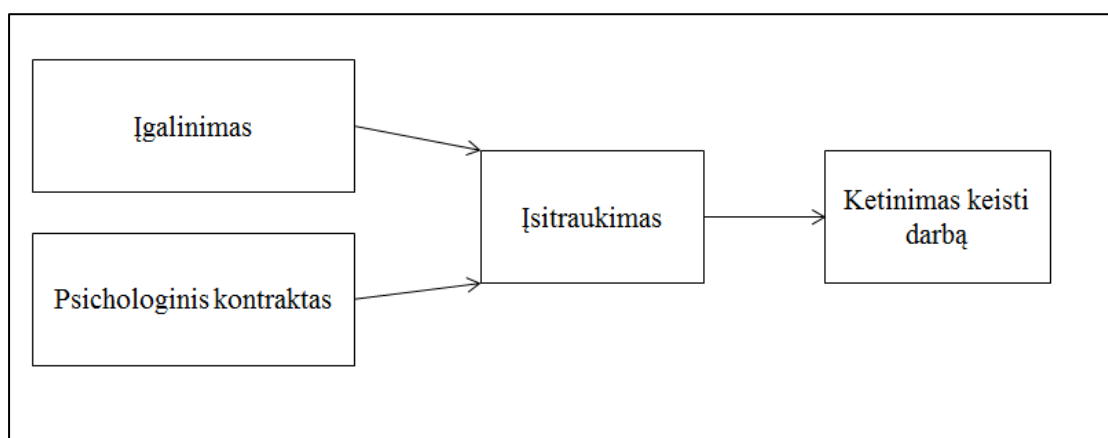
Visi šeši organizaciniai resursai (personalo valdymo praktikos, aiškūs organizaciniai lūkesčiai, organizacinis autonomiškumas, strateginis suderinimas, patyrusi vadovybė, organizacinis prisitaikymas) tiesiogiai susiję su organizaciniu įsitraukimo klimatu. Keturi iš šešių organizacinių resursų susiję tiesiogiai su darbo ištekliais, taip atskleidžiant, kaip darbuotojai suvokia darbo išteklius. Organizacinio autonomiškumo ir strateginis suderinimo tiesioginis ryšys su darbuotojų įsitraukimu rodo darbuotojų padrąsinimo, iniciatyvumo palaikymo ir dalyvavimo sprendimų priėmimo svarbą.

Lappalainen ir kiti (2020) pristatė tyrimą, kurio metu nustatė netradicinį ryšį tarp darbuotojų veiklos valdymo atributų ir darbuotojų įsitraukimo. Darbuotojų įsitraukimą lemia

daugiau įgimti veiksniai nei išoriniai. Pagrindiniai veiksniai lemiantys darbuotojo įsitraukimą būtų šios savybės: lyderystė, tvirtumas, analitinis mąstymas, ekstraversija ir sisteminis mąstymas. Skirtingos asmenybės gali lemti jų norą bei savimotyvaciją atliekant užduotis.

Sandhya ir Sulphey (2020) savo tyrime nustatė reikšmingą ryšį tarp ketinimo keisti darbą, darbuotojų įsitraukimo ir psichologinio kontrakto ir psichologinio įgalinimo. Psichologinis kontraktas ir psichologinis įgalinimas turi teigiamą ryšį su darbuotojų įsitraukimu, o darbuotojų įsitraukimas turi įtakos darbuotojo ketinimams palikti organizaciją.

3 paveikslas. Ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo kintamųjų



Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Sandhya ir Sulphey (2020)

Sawasdee ir kiti (2020) empirinio tyrimu metu nustatė, kad darbuotojų įsitraukimui reikšmingą įtaką turi kolegų ir vadovų palaikymas bei emocinė parama. Tyrime išskiriamos tris veiksniai, kurie veikia darbuotojų įsitraukimą teigiamai: emocinė parama, vadovų palaikymas ir mokymosi galimybės. Mokymosi galimybė turi stipriausią įtaką darbuotojų įsitraukimui, kai yra paremta emociškai ir palaikoma vadovų.

Atsižvelgiant į įvairialypius veiksniai, kurie turi įtakos darbuotojų įsitraukimui (Yousif ir Hasaballah, 2010) pasiūlė strategiją su numatytais faktoriais, kurie didina įsitraukimą:

- aiški įdarbinimo politika, kuri leidžia įdarbinti motyvuotus darbuotojus;
- lyderio įsitraukimas ir asmeninis pavyzdys darbuotojams;
- abipusė komunikacija, kuri apibrėžia aiškius lūkesčius;
- pasitenkinimo galimybė, kai yra suteikiamas pasitikėjimas ir laisvė užduočių atlikimui;
- fizinių, materialių, finansinių ar informacinių priemonių užtikrinimas darbui atlikti;
- reikiamų mokymų suteikimas, kuris kelia darbuotojo kompetenciją bei didina turimus įgūdžius;

- palaikyti nuolatinį grįžtamąjį ryšį, kuris užtikrina abipusį darbuotojo ir vadovo įsitraukimą;

- finansinės ir nefinansinės paskatos darbuotojui;
- pagarbi organizacinė kultūra;
- dėmesys darbuotojo veiklos rezultatams ir jų įvertinimas.

Šie veiksniai dažnai atsiremia į finansinius išteklius, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje įsitraukę darbuotojai kuria pridėtinę vertę organizacijai.

Darbuotojų įsitraukimo veiksniai gali būti tiek išoriniai, tiek vidiniai. Įsitraukimą galima nulemti ne tik išoriniai faktoriai, tačiau asmeninės savybės, kurios didina įsitraukimo lygį. Organizacijos skiriame ištekliai bei kuriamas palankus klimatas reikalauja daug finansinių ir nefinansinių išteklių, tačiau įsitraukimas sukuria pridėtinę vertę organizacijai ir gerina bendrus jos rezultatus.

1.2 Organizacinis pasitikėjimas

1.2.1 Organizacinio pasitikėjimo samprata

Aukštas pasitikėjimo lygis organizacijoje yra svarbus veiksnys jos darniai veiklai bei darbuotojų tarpasmeninių ryšių palaikymui. Pasitikėjimu grįsta organizacijos kultūra padeda sėkmingai vystyti organizacijos veiklą bei palaikyti darbuotojų motyvaciją atliekant darbo užduotis. Organizacinis pasitikėjimas padeda siekti bendrų veiklos rezultatų ir palaiko aiškią komunikaciją bei teigiamus santykius tarp darbuotojų. Pasitikėjimas įgalina darbuotojus dalintis savo idėjomis, rodyti jausmus ir mokytis vieniems iš kitų (Costigan, Ilter ir Berman, 1998).

Li (2008) pasitikėjimą apibrėžia kaip psichologinę būseną, kai yra tikimasi tikėti kitu asmeniu ir norima tikėti jo patikimumu. Autorius išskiria, kad pasitikėjimas gali būti grįstas tiek požiūriu, tiek pasirinkimu. Tai yra, kokį požiūrį asmuo turi organizacijos atžvilgiu bei kokį sprendimą dėl pasitikėjimo priima. Pasitikėjimas gali būti perteiktas per lūkesčius (ko tikimasi iš kito asmens ar organizacijos) arba per įsitikinimus (kokie turimi įsitikimai objekto atžvilgiu) (Mckinght ir Chervany, 2008).

Asim, Malik, Raza ir Shahid, (2019) pasitikėjimą apibrėžia, kaip indikatorių ryšio tarp pasitikinčių asmenų. Taip pasitikėjimas išreiškiamas, kai vienas asmuo turi nuomonę apie kitą ir gali spręsti, ar jis patikimas, taip sukuriant pasitikėjimą per santykį ir emocijas. Autoriai išskiria skirtingus pasitikėjimo savybes (Asim ir kt., 2019):

- Subjektyvumas – pasitikėjimas dėl savo subjektyvios prigimties gali skirtingai veikti vieną asmenį kito atžvilgiu, kai yra sprendžiama, ar pasitikėti, ar ne;

- Asimetriškumas – pasitikėjimas nebūtinai gali būti abipusis, vienas asmuo gali pasitikėti kitu, tačiau nebūtinai bus atvirkštinis pasitikėjimas iš priešingo asmens;
- Netranzytivismas – asmuo gali ir nepasitikėti trečiuoju asmeniu, nepaisant to, kad asmens artimas pasitiki trečiuoju asmeniu;
- Atvejo specifiškumas – vienu atveju gali būti pasitikėjimus kitu asmeniu, tačiau kitos aplinkybės pasitikėjimo gali ir nebūti;
- Suderinamumas – kai yra pasitikima asmeniu, su kuriuo nėra tiesioginio ryšio, tačiau jis turi pasitikėjimu pagrįstą aplinką.

Pasitikėjimas kitu asmeniu reiškia, kad yra didelė tikimybė, kad kito asmens atliekami veiksmai turės teigiamų arba ne neigiamų padarinių susijusio asmens atžvilgiu (Delgado-Ballester, Munuera-Alemán ir Guillén., 2003). Mokslininkai apibrėžia, kad pasitikėjimas kitu yra motyvacija bei norėjimas gėrio kitam bei tikėjimas, kad asmuo, kuriuo tikima, turės pakankamai kompetencijos vykdyti savo veiklą ar duotus pažadus.

Teigiama, kad pasitikėjimas yra elgesio aspektas, kai bendraudami asmenys įvertina galimą riziką vienas kito atžvilgiu ir tikimasi, kad duoti pažadai bus vykdomi (Demir ir Akif, 2015). Pasitikėjimas skatina bendradarbiavimą ir socialinį ryšį, kuris sukuria darnią aplinką ir padeda išvengti galimų konfliktų (Robbins, 2016).

Yra išskiriamas vertikalus (pasitikėjimas tiesioginiais ir aukščiausiais organizacijos vadovais) ir horizontalus (pasitikėjimas savo kolegomis) organizacinis pasitikėjimas (Costigan ir kt., 1998). Autoriai pabrėžia, kad organizacinis pasitikėjimas yra apibrėžiamas kaip darbuotojų įgalinimas bei atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas bei darbuotojų patikimumo jausmas vadovybę, nes jais tiki vadovai.

Vanhala, Heilamnn ir Salminen (2016) papildė, kad pasitikėjimas gali būti ne tik asmeninis tarp darbuotojų ir kitų kolegų (vertikalus ir horizontalus), bet taip pat ir beasmenis (pasitikėjimas organizacine sistema, vaidmeniu ar reputacija). Beasmenis pasitikėjimas darbuotojo suvokiamas kaip organizacijos patikimumo įvertinimas (Vanhala ir Ritala, 2016). Todėl vadovams svarbu palaikyti ryšį su darbuotojais, kad jie nuolatos jaustųsi palaikomi ir vertinami bei per pasitikėjimą skatintų jų lojalumą.

Darbuotojo pasitikėjimas organizacija vystomas per santykius su kolegomis ir vadovais, kai darbuotojas yra įtraukiamas į svarbių sprendimų priėmimą bei palaikoma pasitikėjimu grįsta komunikacija iš vadovų (Singh ir Srivastava, 2016). Be to, organizacinis pasitikėjimas gali būti suprantamas kaip vadovų vidinių taisyklių ir tvarkų laikymasis, kuris suteikia pasitikėjimo organizacija (Nedkovski ir kt., 2017).

Chams-Anturi ir kiti (2019) autoriai organizacinį pasitikėjimą apibrėžia kaip tikėjimą, kad kitas kolega elgsis sąžiningai ir etiškai vienas kito atžvilgiu. Tikėjimas, kad bus elgiamasi teisingai vienas kito atžvilgiu, yra vienas iš pagrindinių dalykų, kuris užtikrina, kad sėkmingą bendradarbiavimą ir kokybišką užduočių atlikimą.

Organizacinis pasitikėjimas gali būti apibrėžiamas, kaip organizacijos, kurioje yra atvira ir įtraukianti aplinka, kuri suteikia atsakomybių darbuotojams (Akar, 2019). Pasitikėjimas nėra vienasmenis dalykas, nes jis grindžiamas pasitikėjimu kitais asmenimis arba organizacine sistema, kuri suteikia skaidrumo ir patikimumo bei saugo darbuotojų nuo galimų pažeidžiamumų (Verburg ir kt., 2018).

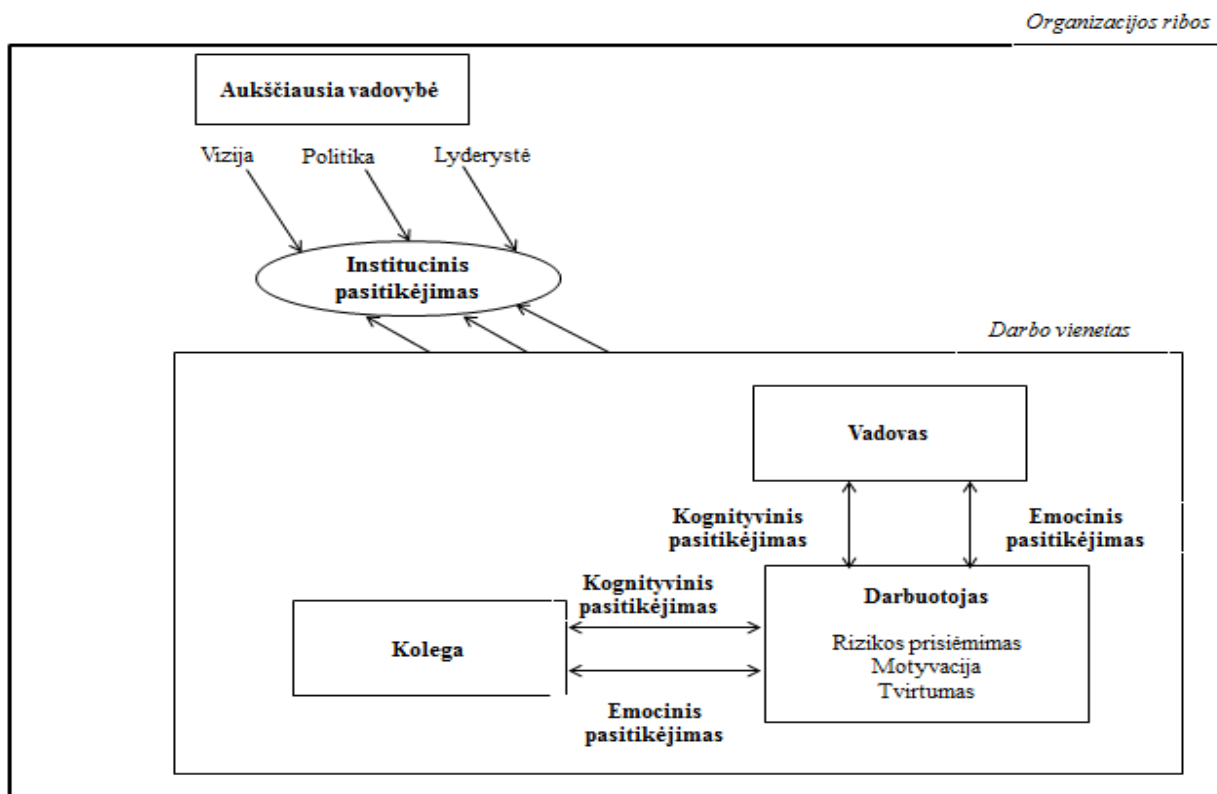
Pasitikėjimo samprata yra nagrinėjama mokslininkų daugelį metų, tačiau išlieka aktuali ir šiomis dienomis, kuri papildoma atsižvelgiant į esamą situaciją. Pasitikėjimas gali būti suprantamas kaip teisingas bei sąžiningas elgesys ir tikėjimas, kad nėra išankstinio noro suteikti neigiamų aspektų. Organizacinis pasitikėjimas gali būti suprantamas, kaip santykis tarp darbuotojo ir kolegų arba santykis su organizacine sistema, kuri užriktina patikimumą ir skaidrumą bei galimybę įsitraukti į sprendimų priėmimą.

1.2.2 Organizacinio pasitikėjimo veiksniai

Organizacinis pasitikėjimas yra vienas iš pagrindinių organizacijos veiklos efektyvumą lemiančių veiksnių. Tai suteikia tarpusavio pasitikėjimą darbuotojams, vadovybės patikimumą ir teigiamus santykius darbe. Organizacijai svarbu palaikyti aukštą pasitikėjimo lygį ir vystyti pasitikėjimo kultūrą bei remti veiksnius, kurie lemia pasitikėjimą. Tad darbuotojas svarbu pasitikėti savimi, kolegomis ir vadovais, kad užtikrintų sklandžius darbus.

Costigan ir kt.(1998) sudarė daugialypį organizacinio pasitikėjimo modelį, kuris perteikia, kokius pasitikėjimus ryšius turi atskiri organizacinio pasitikėjimo komponentai. Pasitikėjimas tarp darbuotojo ir kolegų bei tarp darbuotojo ir vadovu yra veikiamas emocinio ir kognityvinio pasitikėjimo. Šį tarpasmeninį pasitikėjimą veikai darbuotojo motyvacija, tvirtumas ir rizikos prisiėmimas. Institucinis pasitikėjimas yra veikiamas aukščiausio vadovybės sprendimų priėmimo ir kokią įtaką tai turės darbuotojui. Pasitikėjimui aukščiausia vadovybe įtakos turės vadovų lyderystė, organizacijos vizija bei vykdoma politika.

4 paveikslas. Organizacinio pasitikėjimo modelis



Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Costigan, Ilter ir Berman (1998)

Robbins (2016) pateikė pasitikėjimo modelį, kuriame nurodo, kad pasitikėjimą sudaro keturios dimensijos (pasitikėjimą gaunantis, pasitikėjimą suteikiantis, santykis tarp ir išorinės jėgos lemiančios tarpusavio santykį), kurias lemia skirtingi veiksniai. Pasitikėjimas priklauso nuo turimų nuostatų, emocijų ir būdo, taip pat lemia suvokiamas geranoriškumas, statusus ir reputacija. Pagal nurodytą modelį pasitikėjimą lemia santykiai tarp asmenų, kuriuos veikia socialinis identitetas, turima galia ir priklausomumas bei gali turėti išorė veiksniai (socialiniai, geografiniai ar fiziniai apribojimai).

Biswass ir Kapil (2016) tyrinėdami organizacinį pasitikėjimą išskyrė, kad suvokiama organizacinė parama ir organizacinis teisingumas yra teigiamai veikiantys veiksniai. Svarbu sukurti organizacinę aplinką, kuri būtų motyvuojanti ir besirūpinanti darbuotoju. Organizacinis pasitikėjimas yra teigiamai veikiamas pagarbos ir sąžiningumo organizacijoje.

Organizacinis pasitikėjimas gali būti veikiamas ne tik organizacinio teisingumo ar organizacinės paramos, bet taip pat ir etiškos lyderystės (Akar, 2018). Etiška lyderystė turi stiprų teigiamą poveikį organizaciniams pasitikėjimui, kurį didina. Organizacinis pasitikėjimas,

veikiamas organizacinio teisingumo, paramos ir lyderystės, kuria didesnę darbuotojų pasitenkinimą, įsitraukimą ir bendruomeniškumą.

Etiškas klimatas teigiamai veikia organizacinį pasitikėjimą (Nedkovski ir kt., 2017). Geranoriška aplinka, nustatytų organizacijos procedūrų ir normų laikymasis bei etiškas elgesys didina organizacinį pasitikėjimą. Darbuotojai linkę pasitikėti organizacija, kuri suteikia socialinius-emocinius bei ekonominius išteklius (Newdkovski et al, 2017).

Teigiama, kad organizacinį pasitikėjimą veikia augantis organizacijos mąstysena (Canning et al, 2020). Organizacijoje, kurioje vyrauja augančios mąstysenos kultūra, yra skatinamai darbuotojai augti ir tobulėti. Šios suteikiamos galimybės skatina darbuotojų pasitikėjimą organizacija.

Organizacinė kontrolė mokslininkų išskiriama kaip vienas iš veiksnių, kuris gali papildomai daryti įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui, nepaisant to, kad kartais vertinama prieštaringai (Verburg ir kt., 2018). Organizacinė kontrolė gali teigiamai veikti darbuotojų organizacinį pasitikėjimą, nes tai gali nusakyti organizacijos sąžiningumą ir patikimumą.

Organizacinis pasitikėjimas gali būti veikimas skirtingų veiksnių, kuriuos lemia organizacinė aplinka ir suvokiamas asmens patikimumas. Pasitikėjimas gali būtų veikiamas tarpasmeninių santykių tarp darbuotojų ir vadovų, kuriuos lemia emocinis ir kognityvinis ryšys bei vadovybės turima reputacija ir sprendimų priėmimai. Etiška organizacijos aplinka ir lyderystė suteikia pasitikėjimo organizacija ir kuria palaikančią aplinką. Organizacijai aktualu palaikyti pozityvią aplinką ir skatinti tobulėti bei užtikrinti kontrolę, kad visi yra lygūs ir laikosi vienodų nustatytų organizacijos normų, tam, kad užtikrintų efektyvią savo veiklą bei suteiktų pasitenkinimą darbu darbuotojams.

1.3 Gerovė

1.3.1 Gerovės samprata

Gerovės sąvoka aptariama tiek individo, tiek visuomenės lygiu jau nuo antikos laikų, kaip neatsiejama gyvenimo dalis, kuri vis plačiau nagrinėjama mokslininkų. Dažnai asmens gerovė tapatinama su gera sveikatos būkle, tačiau plačiąją prasme tai yra tinkama socio-ekonominė aplinka, socialinis teisingumas, pakankamos gyvenimo sąlygos bei socialinė gerovė, kuri užtikrina tiek sveikatos, tiek gyvenimo kokybę (Fleuret ir Atkinson, 2007).

Pasaulinė sveikatos organizacija (The World Health Organization, 2004) gerovę apibrėžia kaip sveikatą, kurią lemia fizinės, psichinės ir socialinės būsenos gerovė bei pabrėžia psichinės sveikatos svarbą. Psichinė sveikata svarbu kiekvienam, darbuotojui, nes tai yra gerovės būseną, kuri užtikrina darbuotojo produktyvų darbą, gebėjimą susitvarkyti su stresu, aiškiai suvokti savo gebėjimus bei prisidėti bei bendruomeninio gyvenimo. Visuomenės psichologinė gerovė gali būti suprantama kaip prevencija psichologiniams susirgimams išlaikant gerą psichinę sveikatą (Fat, Scholes, Boniface, Mindell ir Stewart-Brown, 2017).

Tad organizacijoms svarbu užtikrinti darbuotojų ne tik saugią ir sveiką darbo aplinką, bet taip pat pasirūpinti ir darbuotojo gerove, kuri suteikia daugiau pasitenkinimo darbu ir didina efektyvumą. Palankios bei teigiamos darbo atmosferos užtikrinimas leidžia užtikrinti gerą psichologinę ir fiziologinę darbuotojo sveikatą. Organizacijai svarbu telkti dėmesį, kad darbuotojų gerovė būtų užtikrinama, tam kad darbuotojas nejaustų nepasitenkinimo ir tai turėtų teigiamą efektą įmonės veiklai (Emre ir Spiegeleare, 2019). Autoriai pabrėžia, kad darbuotojų gerovė yra tai, kaip jie vertina ir, ką patiria darbe.

Darbuotojo gerovė yra apibūdinama kaip teigiama psichologinė būseną, kuri yra pagrįsta geromis emocijomis. Darbuotojui jaučiantis laimingą, besididžiuojančiu savo darbu ir su lengvumu jį atliekant yra sukuriama psichologinė gerovė, kuri padeda išvengti neigiamų emocijų, kurios veikia priešingai veikia asmens sveikatą, nei teigiamos emocijos (Woods, 2010). Be to, psichologinė gerovė dažnai apibrėžiama kaip sveikata, kurią organizacija norėdama užtikrinti daug dėmesio skiria įtampos darbe mažinimui (Jain, Giga ir Cooper, 2009)

Gerovė darbe apibrėžiama kaip darbuotojo teigiamai vertinamą jo gyvenimą darbe, kai yra užtikrinama kokybė bei saugomo jausmas, teigiamas psichologinis klimatas darbe ir organizacijos aplinka (Zhou ir kt., 2020). Gerai jaustis ir užsiimti patinkančia veikla darbe (Keeman, Näswall, Malinen, Kuntz, 2017) ar tiesiog laikytis gerai bei būtų geros savijautos ir yra darbuotojo gerovė (White, 2010).

Fleuret ir Atkinson (2007) darbuotojo gerovę apibrėžia kaip asmens savęs pozicionavimą ir lyginimą su kitais menamoje skalėje tam, kad suprastų savo gerovės lygį. Be to, gerovė visada yra tai, ką kiekvienas nori pasiekti, kad galėtų patenkinti esamą poreikį savo gyvenime ir įvertinti taip kaip norimą ir gerą rezultatą (Helne ir Hirvilammi, 2015). Gerovė gali būti pateikiama kaip balansas tarp asmeninių išteklių ir iššūkių su kuriais tenka susidurti (Dodge, Daly, Huyton, ir Sanders, 2012).

Gerovės samprata mokslininkų yra išskiriama į du gerovės požiūrius: hedoninį (laimės ir malonumo pojūtis) ir eudemoninį (savirealizavimas, siekis meistriškumo ir gyvenimo prasmės) (Waterman, 1993). Mokslininkai Deci ir Ryan (2008) psichologinės gerovės tradicines sampratas

apibrėžia kaip laimę, t.y. teigiamo afekto buvimo ir neigiamo afekto nebuvimą (hedonia) ir koncentravimąsi į prasmingą ir teikiantį daug pasitenkinimo gyvenimą (eudomonia).

Huta ir Ryan (2010) gerovės dvi tradicines sampratas nusako kaip malonumą ir komfortą (hedonia) ir savęs tobulinimą bei įprasminimą (eudemonia). Autoriai teigia, kad hedoninis gerovės suvokimas siejamas su teigiamu poveikiu ir nerūpestingumu asmeniui, o eudemonis požiūris nusako gerovę kaip asmens reikšmės suvokimą. Thorsteinsen ir Vitterso (2018) eudemoninį ir hedoninį gerovės supratimą atitinkamai nusakė kaip galimybės ir naudos asmeniui.

Tradicinis gerovės suvokimas kaip teigiamas aplinkos efektas asmeniui, įtampos nejautimas ir buvimas komforto zonoje bei asmeninis augimas, kai individas jaučia prasmę, mokslininkų buvo papildytas keliais aspektais. Hedoninis gerovės požiūris apibrėžiamas kaip atsipalaidavimas, komfortas, malonumai ir linksmybės, eudemoninis – prasmė, asmeninis augimas, galimybė save išreikšti ir būti aktualiam (Seaborn, Pennefather ir Fels, 2020).

Gerovės suvokimo tradicinį požiūrį mokslininkai papildė kitais. Gerovė gali būti suvokiama ne tik kaip hedoninė (laimė ir malonumai) ar eudemoninė (savęs išreiškimo), bet ir kaip gyvenimo kokybė ar sveikatingumas (Cooke ir kt., 2016). Šis suvokimas pabrėžia tiek psichologinę, tiek fizinę sveikatos reikšmę.

Gerovės samprata taip pat mokslininkų pateikiama kaip subjektyvus asmens sveikatos vertinimas bei pozityvus savęs vertinimas, kuris neturi neigiamų aspektų (Kokko, Tolvanen ir Pulkkinen, 2013). Subjektyvi gerovė kiekvieno asmens gali būti suprantama skirtingai atsižvelgiant į jų elgesį, veikslių visumą ar jų dėmesingumą. Diener ir Ryan (2008) subjektyvią gerovę pateikia kaip individo asmeninę patirtį, per kurią vertina savo gyvenimą. Ši subjektyvi gerovė gali būti suprantama kaip pasitenkinimas esamu gyvenimu ir turimu darbu, džiaugsmas bei gera savijauta, prasmės ir reikšmės pojūtis.

Subjektyvi gerovė yra tai, kai yra leidžiama asmeniui pačiam nuspręsti, kaip jis nori vertinti savo gyvenimą pagal savo asmeninius standartus ir vertybes (Diener, Sapyta ir Suh, 2009). Svarbu, kad kiekvienas asmuo turėtų galimybę siekti savo gerovės, bei atsižvelgtų ir į kitų turimas vertybes. Subjektyvi gerovė yra asmeninio gyvenimo vertinimas, kuris paremtas emocijomis, esamomis nuotaikomis ir jausmais. Tai gali būti apibūdinama kaip optimizmas, kuris suteikia teigiamus jausmus bei yra matoma šveisi ateitis, kurią galima valdyti (Diener, Pressman, Hunter ir Delgado-Chase, 2017). Šis gerovės supratimas apibrėžia asmens suvokimą apie teigiamos savo esamos būsenos ir palaikančios aplinkos vientisumą.

Huta and Waterman (2014) atsižvelgdami į autorių pateikiamas skirtingas gerovės sampratas, suformavo keturias gerovės apibrėžimų kategorijas:

- Orientacija – atspindi tai, ko žmogus siekia savo gyvenime, kokius turi tikslus, vertybes, motyvus ar prioritetus, kas lemia jo elgesį (noras tobulėti ir siekti pasitenkinimo);
- Elgesys – tai reprezentuoja į kur yra įsitraukęs asmuo ir kas jį domina (vykdoma veika, tikslų dėliojimas);
- Patirtis – tai kognityvinis ir subjektyvus vertinimas, kuris pagrįstas emocijomis ir jausmais (prasmės jausmas, reikšmės ieškojimas);
- Veikimas – tai yra tai, ką žmogus pasiekė, ką atliko gerai gyvenime atsižvelgiant į jo gebėjimus, įpročius ar sveikatą, ilgą bei sveiką veikimą gyvenime (pasiekti brandą, telkti dėmesį laimės pojūčiui bei gebėti save suvaldyti).

Orientacija ir elgesys dažniausiai nusako tai, ką žmogus pasirinko gyvenime, o patirtis ir veikimas yra pasirinkimų rezultatas. Asmuo, kuris jaučiasi gerai, siekia savo tikslų, veikia, tai, kas teikia pasitenkinimą bei vertina savo pasiekimus, gali teigiamai vertinti savo gerovę.

Gerovės samprata įvairių autorių yra apibrėžiama skirtingai atsižvelgiant į tai, kad kiekvienas asmuo gali vertinti subjektyviai savo asmeninę gerovę. Asmens gerovė dažnai gali būti suprantama kaip šalyje esantys gyvenimo lygis ir jo kokybė bei esanti ekonominė bei socialinė aplinka, kuri tai nulemia. Aukštas sveikatos lygis gali būti suprantamas kaip individo gerovė, tačiau vis dažniau mokslininkų pabrėžiama, kad svarbu tiek fizinė, tiek psichologinė gerovė. Tad organizacijos gerovę darbuotoju atžvilgiu suvokiama, kaip teigiama aplinka darbui (fizinė ir emocinė) ir, kai darbuotojas jaučia pasitenkinimą, tai ką daro. Mokslininkai išskiria gerovės sampratą į eudemoninę ir hedoninę požiūrį. Šie požiūriai gerovę apibrėžia kaip laimės ir gyvenimo prasmės suvokimą.

1.3.2 Gerovės veiksniai

Asmens gerovės palaikymus svarbus tiek valstybiniu, tiek organizaciniu lygiu, todėl svarbu išskirti veiksnius, kurie lemia gerovės suvokimą. Darbuotojų gerovė darbe yra svarbus veiksnys organizacijos funkcionavimui, todėl svarbu sukurti palankius ir skatinančius darbuotojo gerovę veiksnius. Gerovę lemia įvairūs veiksniai, kurie daro įtaką teigiamai darbuotojo tiek psichologiniai, tiek fiziniai savijautai. Mokslininkai nagrinėdami gerovę, išskiria įvairius veiksnius, kurie lemia asmens gerovę, ir kurių palaikymas turi teigiamą įtaką organizacijai.

Ryff (1989) nagrinėdamas gerovės reikšmę išskyrė veiksnius, kurie lemia psichologinę gerovę:

- Savęs priėmimas – tai savęs priėmimo, brandos ir aktualizavimo jausmas. Svarbu savęs priėmimas tiek dabar, tiek ankstesnio savęs bei teigiamas požiūris į tai, kuris suteikia gyvenimo pozityvumo;

- Pozityvūs santykiai su kitais – tai šilti ir pasitikėjimu grįsti santykiai su kitais. Kiekvienam individui svarbu palaikyti empatiškumą, bendravimą su kitais, kurti draugystės ratą, jausti kitų palaikymą. Pozityvūs santykis su kitais didina psichologinę gerovę.

- Autonomija – tai savarankiškumo jausmas ir nepriklausomumas nuo kito, gebėjimas priimti savarankiškai sprendimus. Nepriklausomybė asmeniui suteikia laisvės jausmą ir gebėjimą pačiam vertinti aplinką pagal savo suvokimą ar standartus.

- Aplinkos valdymas – tai gebėjimas valdyti ir sukurti palankią aplinką, kurioje gyvena. Taip pabrėžiama svarba, kad asmuo galėtų pats kūrybiškai valdyti aplink esančius procesus per savo psichologinę ir fizinę veiklą, kuri suteikia pozityvumo funkcionavime.

- Gyvenimo tikslas – tai jausmas, kad gyvenime yra tikslas ir prasmė jos siekti. Individui svarbu jausti kryptį gyvenime, kokių tikslų siekia ir atrasti prasmę. Visai tai suteikia reikšmės gyvenime jausmą.

- Asmeninis augimas – tai savirealizacija ir nuolatinis tobulėjimas bei noras augti. Asmeniui svarbu augti bei gebėti spręsti sudėtingus gyvenimo veiksmus bei norėti imtis vis naujų iššūkių ir didina asmens gerovę.

Visi šie autoriaus išskirti veiksniai teigiamai veikia asmens gerovę. Organizacijoms svarbu teigiamai palaikyti šiuo veiksniais, kad darbuotojas galėtų jaustis pozityviai, turėtų gerus santykius su aplinkiniais, gebėtų priimti naujus iššūkius, juos savarankiškai vertinti ar matyti prasmę bei reikšmę atliekamų veiksmų.

Page ir Vella-Brodrick (2008) aprašė gerovės veiksniai, kurie veikia psichinę sveikatą. Autorei nurodė, kad psichologinę sveikatą veikia subjektyvi, darbo ir psichologinė gerovė bei išskyrė atskirus faktorius lemiančius šias tris dimensijas: subjektyvi gerovė yra veikiamą pasitenkinimo darbu ir disponavimo efektu, darbo vietos gerovę lemia pasitenkinimas darbu ir su darbu susijęs poveikis, psichologinę gerovę lemia šeši jau anksčiau Ryff (1989) minėti veiksniai. Šie veiksniai parodo, kad teigiama darbinė aplinka ir jos veiksniai skatina darbuotojo pasitenkinimą ir laimės jausmą, kurie teigiamai veikia darbuotojo gerovę.

Pagal hierarchinį gerovės modelį, mokslininkai išskiria tris gerovės dimensijas: hedoninę, socialinę ir eudemoninę bei jas lemiančius veiksniai. Hedoninę gerovę lemia pasitenkinimas gyvenimu bei aukštas pozityvių ir žemas negatyvių veiksmų lygis, socialinė gerovė yra veikiamą

pozityvių santykių, socialinės integracijos, bendradarbiavimo, priėmimo, aktualizacijos ir darnos, eudemoninė – autonomijos, aplinkos valdymo, asmeninio augimo, pozityvių santykių su kitais, savęs priėmimo ir gyvenimo tikslo (Gallagher, Lopez ir Preacher, 2009).

Fisher (2014) gerovę darbe vertina per socialinį, hedoninį ir eudemoninį požiūrį bei pabrėžia laimės ir pasitenkinimo svarbą darbe. Autorius išskiria šiuos gerovę lemiančius veiksnius:

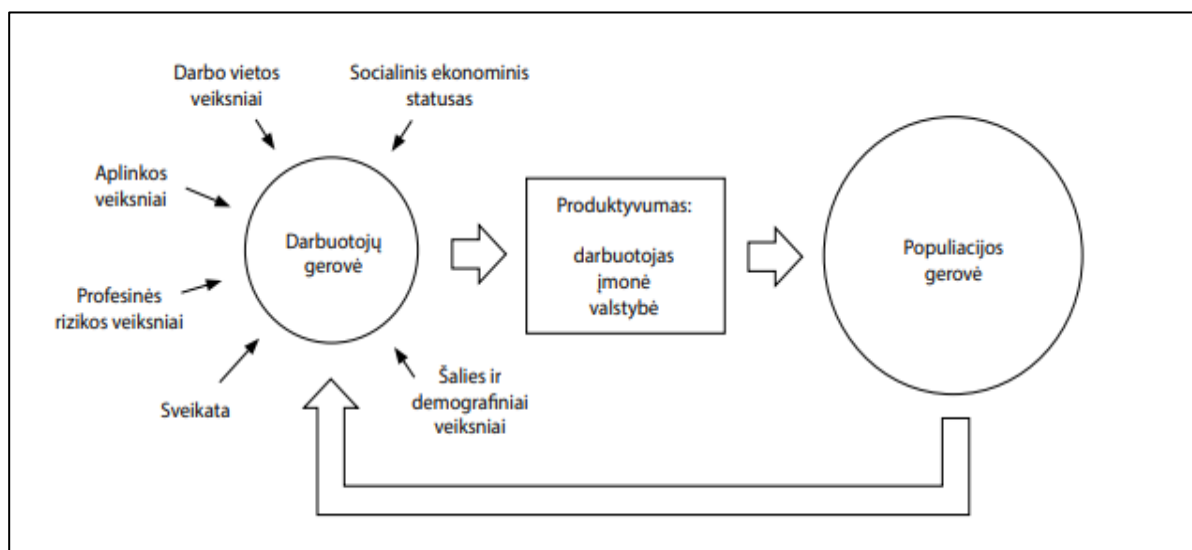
- Subjektyvią gerovę – teigiamai (hedoninę) veikia pasitenkinimas darbu bei pozityvus požiūris, organizacinis įsipareigojimas, poveikis darbe (teigiamai veikia pozityvi nuotaika ir priešingai veikia negatyvios emocijos);
- Eudemoninę gerovę – teigiamai veikia įsitraukimas į darbą, pasisekimas darbe, vidinė motyvacija, darbo prasmė ir pašaukimas;
- Socialinę gerovę – teigiamai veikia pozityvūs santykiai su kolegomis ir vadovais, kurie leidžia išvengti streso, emocinė parama bei bendrystės jausmas, socialinis kontaktas.

Šie organizacijos veiksniai didina darbuotojų gerovę ir taip užtikrina jų remiančią socialinę aplinką, teigiamą psichologinį klimatą ir prasmingų darbų atlikimą. Be to hedoninė gerovė užtikrina darbuotojų nerūpestingumą ir gyvybingumą bei mažina streso, depresijos ir kitus neigiamus veiksnius darbuotojui ir taip skatina jo sėkmingumą darbe (Henderson, Knight ir Richardson, 2013).

Darbuotojo gerovę darbe lemia sėkminga darbuotojo veikla bei įgaunamos darbo patirties ir gyvenimo kokybė (Pegan-Castano ir kt., 2020). Mokslininkai pabrėžia, kad darbuotojo gerovę lemia jo pasitenkinimas atliekamu darbu ir įsipareigojimas organizacijai kaip laimės jausmas darbe. Gerovę taip pat lemia teigiamai gera savijauta darbe, tačiau neigiamą įtaką gali daryti stresas, didelis darbo krūvis ir jų intensyvumas bei nerimas. Pegan – Castano ir kt. (2020) išskiria socialinius veiksnius teigiamai veikiančius gerovę: ryšys tarp darbuotojų, kolegų palaikymas, ryšys su vadovais ir pačia organizacija, kuris stiprina abipusį pasitikėjimą.

Schulte ir Vainio (2010) sudarė bendrą gerovės modelį, kuris apima darbuotojų ir visos visuomenės gerovę. Autoriai nurodė, kad darbuotojo gerovė per produktyvumą veikia visuomenės gerovę.

5 paveikslas. Bendrasis gerovės modelis



Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Schulte ir Vainio (10)

Schulte ir Vainio (2010) savo pateiktame gerovės modelyje nurodo, kad produktyvumas yra darbuotojo siekiamybė atlikti darbus sėkmingai, jausti pasitenkinimą atliekamų darbų atžvilgiu ir didinti savo potencialą, kuris per darbuotojų gerovę veikia visos populiacijos gerovę. Todėl svarbu užtikrinti darbuotojo gerovę lemiančius veiksnius tiek darbe (darbo vietos veiksniais, aplinkos veiksniais, profesinės rizikos ar sveikatos), tiek asmeniniame gyvenime (socialinis, ekonominis statusas, šalies ir demografiniai veiksniai).

Darbuotojų gerovę lemia ne tik pasitenkinimas darbu, todėl svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojo gerovę, kurią veikia psichologinė gerovė, gerovė darbe ir gyvenimo gerovė (Zheng, Zhu, Zhao ir Zhang, 2015). Autoriai teigia, kad darbuotojo gerovę užtikrina gyvenimo balansas, emocinė sveikata, šeimos laimė, asmeninis augimas ar aplinkos suvaldymas. Todėl svarbu vadovams visapusiškai palaikyti teigiamą atmosferą darbe, kuri teigiamai veiks darbuotojo gerovę

Khatri ir Gupta (2019) išskyrė keturis gerovės komponentus bei juos veikiančius veiksnius: gyvenimo tikslas, darbo ir gyvenimo balansas, darbo sveikata bei fizinė sveikata. Gyvenimo tikslą lemia prasmės matymas, balansą tarp darbo ir gyvenimo lemia darbo sąlygos, balansas tarp asmeninio ir darbo gyvenimo ir socialiniai ryšiai, darbo sveikatą – iššūkius keliančios pareigos, karjeros galimybės, pasitenkinimas darbo sąlygomis, fizinę sveikatą lemia amninė sveikatos būklė bei fiziškai sveika ir saugi darbo aplinka. Šie veiksniai teigiamai veikia darbuotojo gerovę.

Gerovės veiksnių palaikymas ir teigiamas jų užtikrinimas pozityviai veikia asmenį. Tad organizacijoms svarbu palaikyti pozityvią emocinę aplinką, suteikti galimybę darbuotojui

pasireikšti bei sudaryti fiziškai saugią aplinką, kad darbuotojas galėtų didinti savo gerovę. Darbuotojas jausdamas pasitenkinimą darbu, jo prasmę ir matydamas augimo galimybę organizacijoje, galės užtikrintų sklandų ir sėkmingą darbų vykdymą, kuris teigiamai veiks organizacijos veiklą. Gerovės skatinimas ir palaikymas suteikia darbuotojui laimės jausmą ir bei teigiamą psichologinę būklę, kuri leis išvengti streso ar nerimo, kurie turi neigiamą poveikį darbuotojo psichologinei ir fizinei gerovei.

1.4 Darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės sąsajos

Organizacijos efektyvios veiklos valdymo veiksnių problematika išlieka aktuali daugelį metų iki šių dienų. Mokslininkai pateikia tyrimus, kuriuose yra nagrinėjamas darbuotojų įsitraukimas, organizacinis pasitikėjimas ar gerovė bei kas šios komponentus veikia ir, kokią įtaką jie turi organizacijai ir jo darbuotojams. tačiau mažai pateikiama įžvalgų, kokios sąsajos veikia tarp visų nagrinėjamos temos komponentų: darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės.

Pasitikėjimas yra svarbus tarpasmeniams santykiams ir įsitraukimui (Robbins, 2016). Darbuotojai yra linkę labiau į kognityvinį ir emocinį įsitraukimą, kai jiems suteikiama galimybė jausti darbe prasmę ir reikšmę bei, kai jais pasitiki kolegos (Harter ir kt., 2002). Pasitikėjimas yra vienas iš pagrindinių įsitraukimo veiksnių, nes darbuotojas bus daugiau įsitraukęs, jaus pasitikėjimą iš vadovų, kurie užtikrins tinkamą bendravimo kanalą ir atsižvelgs į darbuotojo nuomonę (Akanno, 2015) ir darbuotojas jaus teisingumo jausmą, sąžiningumą, subalansuotą darbo krūvį, organizacijos standartų laikymąsi (Lappalainen, 2020). Pasitikėjimas svarbus organizacija ir vadovais bei darbuotojo asmeninis pasitikėjimas skatina įsitraukimą bei leidžia organizacijai spręsti kylančias problemas dėl galimo darbuotojo išėjimo iš darbo (Skiba ir Wildman, 2019).

Singh ir Srivatstava (2016) apibrėžė, kad sąžiningas elgesys su darbuotojais rodo organizacijos jų indėlio vertinimą ir rūpinimąsi gerove ir taip didina darbuotojų pasitikėjimą organizacija. Etiškas organizacinis klimatas darbuotojui suteikia gerovės jausmą, todėl jis bus labiau linkęs pasitikėti savo vadovais ir organizacija (Nedkovski ir kt., 2017).

Tačiau tiek darbuotojų įsitraukimas, tiek darbuotojų įsipareigojimas gali būti gerovę veikiantys veiksniai (Vanhalala et al, 2016). Aiškūs darbo lūkesčiai, komunikacija, vadovų padaršinimas ir pasitikėjimas skatina darbuotojų gerovę (Byrne ir kt., 2017).

Gerovės elementas gali būti išreiškiamas kaip pozityvus įsitraukimo padarinys (Matz-Costa ir kt., 2014). Sudarytame įsitraukimo tęstinumo modelyje įsitraukimas apibrėžiamas kaip psichologinės, fizinės gerovės ir kitų teigiamų veiksnių (pasitenkinimo darbu, pasididžiavimu organizacija ir kt.) pasekmė (Valentin ir kt., 2015). Anitha (2013) tyrinédama įsitraukimą ir jį veikiančius veiksnius, nustatė, kad įsitraukimą teigiamai veikia ne tik darbo vietos gerovė, tačiau ir daugiau veiksnių: darbo aplinka, lyderystė, santykiai su kolegomis, mokymai, karjeros galimybės, organizacinės procedūros bei papildomos naudos.

Priešingai – įsitraukimas gali turėti teigiamos įtakos gerovei (Longo, Coyne ir Joseph, 2017). Darbuotojo visapusiškas įsitraukimas į tai, ką jis daro, teigiamai veikia jo gerovę. Gerovę gali veikti ne tik pozityvios emocijos, santykiai, pasiekimai ar prasmė, bet ir įsitraukimas (Dodge ir kt., 2012). Įsitraukimas skatina asmens pozityvias emocijas bei emocinį prisirišimą, tokiu būdu didinama asmens gerovė (Sherman ir Axelrad, 2020). Įsitraukimas turi teigiamą ryšį su gerove ir sveikata bei yra neigiamai veikiamas priešingų veiksnių kaip perdegimas (Bailey ir kt., 2017). Kotze ir Massyn (2019) analizuodami tarpkultūrinį psichologinį kapitalą nustatė jo teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui (energingumui ir atsidavimui), kuris teigiamai indikuoja darbuotojo gerovę bei neigiamai veikia darbuotojų perdegimą ir išsekimą.

Autoriai pateikia sąsajas darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės, kurios aktualios šių dienų organizacijos sėkmingai veiklai ir žmogiškųjų išteklių valdymui. Įvairių praktikų taikymas organizacijoje skatina pasitikėjimo klimatą darbe, kuris turi tiesioginę ir teigiamą įtaką darbuotojui įsitraukimui, o organizacinis pasitikėjimas yra vienas iš pagrindinių gerovės elementų (Downey, Werff, Thomas ir Plaut, 2015). Organizacinis pasitikėjimas ir darbuotojų įsitraukimas yra vienas su kitu susijęs, kuris skatina darbuotojus ir vadovus dirbti kartu, tam kad galėtų spręsti kylančias problemas ir taip būtų kuriama darbuotojų gerovė (Jena ir kt., 2018).

Organizacinis pasitikėjimas autorių nagrinėjamas kaip mediatorius tarp organizacinio pokyčių ir pasitenkinimo darbu, kuris užtikrina darbuotojų palankesnę požiūrį į darbą (Gupta ir Singla, 2016). Vanhala ir Ritala (2014) savo tyrime teigia, kad pasitikėjimas organizacija gali veikti kaip dalinis mediatorius ryšį tarp žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacinio inovatyvumo. Be to, organizacinis pasitikėjimas teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą, kuris lemia geresnius darbo rezultatus (Buillinska-Stangrecka ir Iddagoda, 2020). Organizacinis pasitikėjimas turi statiškai reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą, kuris nusako abipusį ryšį tarp organizacijos ir darbuotojo (Ugwu, Onyishi ir Rodri, 2013). Lin (2009) savo tyrime nustatė, kad organizacinis pasitikėjimas veikia dalinai kaip mediatorius tarp organizacinio pilietiškumo ir darbuotojų įsitraukimo. Autoriai Ilyas, Abid, ir Ashfraaq (2020)

atlikdami tyrimą nustatyti ryšį tarp etiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo, nustatė dalinį organizacinio pasitikėjimo mediatoriaus efektą tarp šių veiksnių. Manimegalai ir Baral (2018) savo tyrime taip pat nustatė organizacinio pasitikėjimo mediacijos efektą, kuris veikia ryšį tarp organizacijos socialinės atsakomybės ir teigiamų darbo padarinių (darbuotojų įsitraukimo ir pilietiško elgesio organizacijoje).

Organizacinis pasitikėjimas kaip mediatorius gali veikti ir ryšį tarp nepriklausomojo kintamojo ir gerovės. Kelloway ir kt. (2012) savo tyrime nustatė pasitikėjimo vadovais mediaciją tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų gerovės. Pasitikėjimo vadovais mediacijos efektą tarp sąžiningos lyderystės ir darbuotojų gerovės savo tyrime patvirtino Hendriks, Burger, Rijsenbilt, Pleeging ir Commandeur (2020). Pasitikėjimas organizacija kaip mediatorius tarp organizacinės politikos ir darbuotojų gerovės nurodama Ullah ir kt. (2019) atliktame tyrime.

Mokslininkai pateikia dažnai sąsajas tarp dviejų elementų: darbuotojų įsitraukimo ir organizacinio pasitikėjimo, gerovės ir darbuotojų įsitraukimo bei tarp gerovės ir organizacinio pasitikėjimo, tačiau yra pateikiama mažai duomenų, kaip visi šie trys elementai veikia vienas kitą. Yra išskiriama, kad organizacinis pasitikėjimas turi teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui bei gerovei. Gerovė minima, kaip vienas esminių veiksnių, kuris didina darbuotojų įsitraukimą ir skatina pasitikėjimą, o organizacinis pasitikėjimas skatina teigiamus ryšius tarp darbuotojų, kurie lemia aukštesnį darbuotojų įsitraukimo lygį bei gali būti tiriamas kaip veikiantis ryšį tarp dviejų veiksnių, tad atsižvelgiant į tai buvo sudaromas tyrimo modelis.

2. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO, ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO IR GEROVĖS SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA

Mokslinėje literatūroje yra mažai pateikta tyrimų, kurie nagrinėtų sąsajas tarp darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės. Buvo atliekami atskiri tyrimai, kurių metu buvo nustatomi ryšiai tarp organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojų įsitraukimo (Akanno, 2015), kitų tyrimų metu buvo nustatomi ryšiai tarp gerovės ir darbuotojų įsitraukimo (Anitha, 2013). Be to gerovė veikia organizacinį pasitikėjimą kaip tarpusavio santykius. Autoriai pateikia tyrimus, kurių metu nagrinėja atskyrus ryšius tarp darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės, tačiau mažai pateikiama tyrimų kaip šie visi veiksniai susiję tarpusavyje. Svarbu paminėti, kad gerovė teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą, o organizacinis patikėjimas, kuris gali būti nagrinėjamas kaip turintis teigiamos įtakos darbuotojų įsitraukimui bei veikiantis ryšį tarp gerovės ir darbuotojo įsitraukimo. Atsižvelgiant į šią problematiką, yra sudaromas tyrimo modelis, tikslas ir uždaviniai

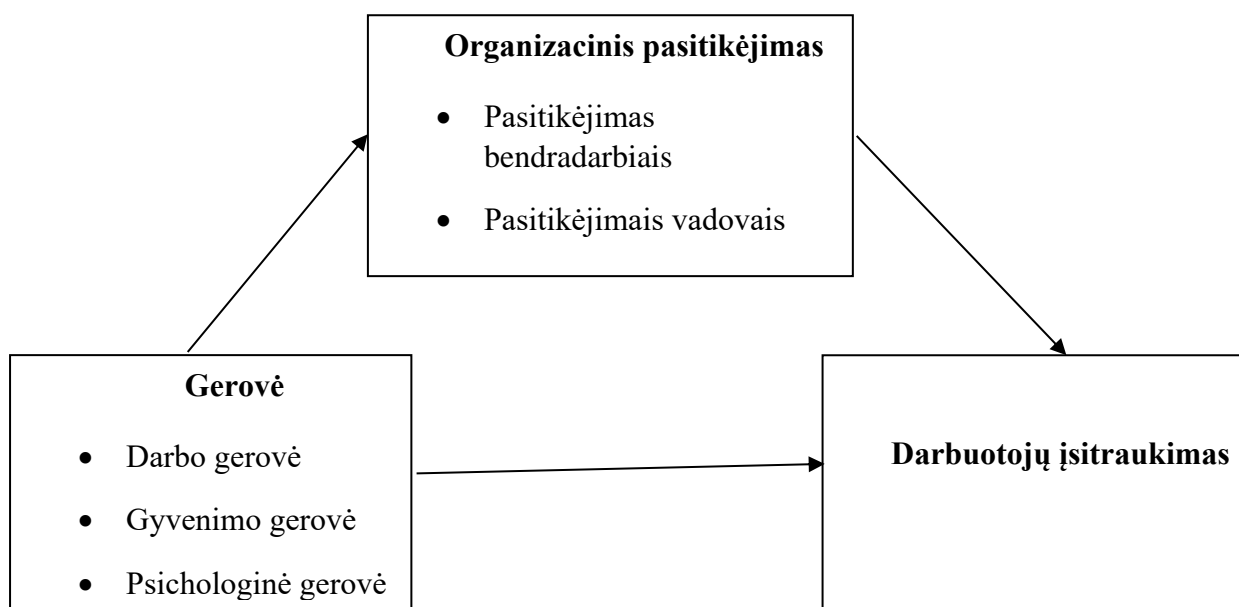
Tyrimo tikslas – ištirti sąsajas tarp Lietuvos darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės.

Uždaviniai:

1. Atliekant struktūrizuotą darbuotojų apklausą nustatyti darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės vertinimus.
2. Nustatyti demografinių charakteristikų poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą, organizaciniam pasitikėjimui bei gerovei naudojant reikšmingumo testus.
3. Atliekant mediacinę analizę nustatyti organizacinio pasitikėjimo įtaką gerovei ir darbuotojų įsitraukimui.

Atlikus literatūros šaltinių analizę sudarytas teorinis darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės sąsajų modelis (žr. 6-ą paveikslą). Juo remiantis atliktas empirinis tyrimas.

6 paveikslas. Teorinis tyrimo modelis tema: Darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės sąsajos



Sudaryta autorės, remiantis Schaufeli *ir kt.*, 2006; Vanhala *it kt.*, 2016; Zheng *it kt.* 2015

Buvo iškeltos šios hipotezės:

H1 Organizacinis pasitikėjimas veikia kaip mediatorius ryšį tarp gerovės ir darbuotojų įsitraukimo;

H2 Organizacinis pasitikėjimas veikia kaip mediatorius ryšį tarp gerovės darbe ir darbuotojų įsitraukimo;

H3 Organizacinis pasitikėjimas veikia kaip mediatorius ryšį tarp gyvenimo gerovės ir darbuotojų įsitraukimo;

H4 Organizacinis pasitikėjimas veikia kaip mediatorius ryšį tarp psichologinės gerovės ir darbuotojų įsitraukimo;

H5 Pasitikėjimas bendradarbiais veikia kaip mediatorius ryšį tarp gerovės darbuotojų įsitraukimo;

H6 Pasitikėjimas bendradarbiais veikia kaip mediatorius ryšį tarp gerovės darbe darbuotojų įsitraukimo;

H7 Pasitikėjimas bendradarbiais veikia kaip mediatorius ryšį tarp gyvenimo gerovės ir darbuotojų įsitraukimo;

H8 Pasitikėjimas bendradarbiais veikia kaip mediatorius ryšį tarp psichologinės gerovės ir darbuotojų įsitraukimo;

H9 Pasitikėjimas vadovais veikia kaip mediatorius ryšiui tarp gerovės ir darbuotojų įsitraukimo;

H10 Pasitikėjimas vadovais veikia kaip mediatorius ryšiui tarp gerovės darbe ir darbuotojų įsitraukimo;

H11 Pasitikėjimas vadovais veikia kaip mediatorius ryšiui tarp gyvenimo gerovės ir darbuotojų įsitraukimo;

H12 Pasitikėjimas vadovais veikia kaip mediatorius ryšiui tarp psichologinės gerovės darbuotojų įsitraukimo;

H13 Pasitikėjimas organizacija veikia kaip mediatorius ryšiui tarp gerovės ir darbuotojų įsitraukimo;

H14 Pasitikėjimas organizacija veikia kaip mediatorius ryšiui tarp gyvenimo gerovės ir darbuotojų įsitraukimo;

H15 Pasitikėjimas organizacija veikia kaip mediatorius ryšiui tarp gerovės darbe ir darbuotojų įsitraukimo;

H16 Pasitikėjimas organizacija veikia kaip mediatorius ryšiui tarp psichologinės gerovės ir darbuotojų įsitraukimo.

2.1 Tyrimo etapai

Magistro darbe, siekiant identifikuoti darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės sąsajas, buvo naudojamas empirinis tyrimo metodas – anketinė apklausa.

Tyrimą sudaro trys etapai:

I etapas – Mokslinės literatūros analizė. Tyrimo pirmoje dalyje buvo analizuojamos mokslinės publikacijos nagrinėjama tema.

II etapas – Anketinė apklausa. Anketoje pateikiami klausimai susiję su darbuotojų įsitraukimu, organizaciniu pasitikėjimu ir gerove. Klausimyno antroje dalyje pateikiami demografiniai klausimai

III etapas – Statistinė tyrimo duomenų analizė. Anketinės apklausos duomenys apdorojami taikant statistinės analizės programą SPSS, pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

2.2 Tyrimo imtis

Siekiant nustatyti sąsajas tarp darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės įtaką, buvo nuspręsta tirti visus Lietuvos dirbančius asmenis. Šiame darbe tiriama populiacija N – darbuotojai, dirbantys Lietuvoje. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2019 m.

vidutinis darbuotojų skaičius Lietuvoje buvo 1 287 900 gyventojų. Pasirinkta standartinė penkių procentų paklaida ($\varepsilon = 0,05$). Tyrimo imtis apskaičiuota pagal žemiau pateiktą Panioto formulę, kai populiacijos dydis yra žinomas:

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

kur:

n – imties dydis;

N – populiacijos dydis;

ε – pageidautinas tikslumas ($\varepsilon = 0,05$).

Tyrimo imtis nustatyta:

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{1287900}} = 400$$

Apskaičiuota tyrimo imtis 400 respondentų.

2.3 Tyrimo metodai

Empiriniam tyrimui naudojamas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, kuri pateikiama respondentams internete. Apklausos pateikimas internetu yra patogus būdas užpildyti apklausą nuotoliniu būdu ir patogiu respondentui metu.

Anketa sudaro trys dalys:

1. įžanginėje dalyje pateikiama informacija apie tyrėją bei atliekamo tyrimo tikslą;
2. klausimai apie darbuotojų įsitraukimą, organizacinį pasitikėjimą ir gerovę;
3. demografinė dalis, kurioje pateikiami klausimai apie respondentų lytį, išsilavinimą, amžių, darbo stažas organizacijoje, užimamos pareigos (vadovaujančios/nevadovaujančios), organizacijos veiklos sritį ir organizacijos dydį.

Statistiniai metodai. Duomenų sisteminimas ir jų atvaizdavimas bus atliekamas aprašomosios statistikos pagalba: pateikiami grafikai, atliekami vidurkių, standartinių nuokrypių skaičiavimai, pateikiami apibendrinti duomenys.

Skalių teiginių vidinis patikimumas vertinamas naudojant Cronbach alfa koeficientą. Jeigu Cronbach alfa koeficientas didesnis už 0,7 - skalės ir jų teiginiai yra tinkami tolimesnei statistinei analizei.

Kolmogorovo Smirnov testas bus naudojamas patikrinti skirstinio normalumui bei atliekami reikšmingumo testai.

Ištirti organizacinio pasitikėjimo mediacijos ryšį tarp darbuotojų pasitikėjimo ir gerovės, bus atliekama mediacijos statistinė analizė (įskiepis process by Andrew Hires).

Regresinė analizė bus atliekama ištirti ryšį tarp gerovės, organizacinio pasitikėjimo ir darbuotojų įsitraukimo. Regresijos lygtį galima užrašyti formule:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \beta_3 * X_3 + \beta_3 * X_4 + \beta_3 * X_5 + \beta_3 * X_6 \epsilon.$$

Kur:

β_0 , β_1 , β_2 , β_3 , ϵ - regresinės lygties koeficientai.

Kintamieji:

X1 – gyvenimo gerovė;

X2 – gerovė darbe;

X3 – psichologinė gerovė;

X4 – pasitikėjimas bendradarbiais

X5 – pasitikėjimas vadovais

X6 – pasitikėjimas organizacija

Y – darbuotojų įsitraukimas.

2.4 Tyrimo anketos struktūra

Remiantis moksline literatūra sudarytas tyrimo klausimynas, kuris skirtas nustatyti sąsajoms tarp darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės. Tyrimo klausimyną sudaro keturios dalys: pirmoje dalyje pateikiami klausimai apie darbuotojų įsitraukimą, antroje dalyje – organizacinę pasitikėjimą, trečioje dalyje – gerovę, o ketvirtoje dalyje – demografiją (1 lentelė).

1 lentelė. Tyrimo klausimyno struktūra

Eil. nr.	Klausimyno dalys	Matuojama charakteristika	Klausimyno autoriai	Kl. sk.	Skalės
1.	Darbuotojų įsitraukimas	Darbuotojų įsitraukimą organizaciją veiksniai	Schaufeli, W. B., Bakker, A.B., Salanova, M. (2006).	9	1. Energingumas 2. Atsidavimas 3. Pasinėrimas
2.	Organizacinis pasitikėjimas	Organizacinio pasitikėjimo veiksniai	Vanhala, M., Heilmann, P., Salminen, H. (2016).	63	1. Bendradarbių pasitikėjimas 2. Pasitikėjimas vadovais 3. Pasitikėjimas organizacija
3.	Gerovė	Darbuotojo gerovės veiksniai	Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H, Zhang, C. (2015)	18	1. Gyvenimo gerovė 2. Gerovė darbe 3. Psichologinė gerovė
4.	Duomenys apie respondentą	Demografiniai duomenys apie respondentus	–	4	Lytis; amžius; darbo stažas organizacijoje; išsilavinimas; užimamos pareigos (vadovaujančios/nevadovauj ančios); organizacijos dydis; organizacijos veiklos sritis

Sudaryta autorės, remiantis Schaufeli *ir kt.*, 2006; Vanhala *it kt.*, 2016; Zheng *it kt.* 2015

Darbuotojų įsitraukimui tirti pasirinktas UWES (Schaufeli ir kt., 2016) sutrumpintas klausimynas, kurį sudaro 9 teiginiai, kuris tiria darbuotojų atsidavimą darbui, energingumą darbe ir pasinėrimą atliekant darbinės užduotis. Respondentų atsakymai yra vertinami Likerto skale nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku).

Klausimyną sudaro trys teiginių skalės kurie vertina darbuotojų atsidavimą, energingumą ir pasinėrimą organizacijoje. Darbuotojų įsitraukimo teiginių pavyzdžiai:

1. Savo darbe aš jaučiuosi trykštantis (-i) energija;
2. Aš esu kupinas (-a) entuziazmo savo darbe;
3. Dirbdamas (-a) pamirštu viską, kas dedasi aplink mane.

Organizaciniam pasitikėjimui vertinti pasirinktos trys skalės iš Organizacinio pasitikėjimo klausimyno (Vanhala ir kt., 2016), kurios analizuoja tarpasmenį pasitikėjimą (bendradarbių pasitikėjimas (16 teiginių), darbuotojų pasitikėjimas savo tiesioginiais vadovais) (16 teiginių) ir pasitikėjimą pačia organizacija (31 teiginys). Jie buvo vertinami Likerto skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku).

Klausimyną sudaro trys teiginių skalės kurie vertina bendradarbių pasitikėjimą ir darbuotojų pasitikėjimą vadovais bei pasitikėjimą organizacija.

Bendradarbių pasitikėjimo teiginių pavyzdžiai:

1. Darbuotojai padalinyje, kuriame aš dirbu, turi pakankamai žinių reikalingiems darbams atlikti ;
2. Padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojams rūpi mano gerovė;
3. Paprastai padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojai nuoširdžiai rūpinasi kitų problemomis.

Pasitikėjimas savo tiesioginiais vadovais teiginių pavyzdžiai:

1. Padalinio, kuriame aš dirbu, vadovai sėkmingai atlieka savo funkcijas;
2. Daugelis padalinio, kuriame aš dirbu, vadovų tęsi savo pažadus;
3. Padalinio, kuriame aš dirbu, vadovai atvirai bendrauja apie man svarbius dalykus.

Pasitikėjimas organizacija teiginių pavyzdžiai:

1. Organizacija, kurioje aš dirbu, gerai prisitaiko prie besikeičiančių sąlygų;
2. Organizacijoje, kurioje aš dirbu, darbas yra gerai organizuotas;
3. Darbuotojai, dirbdami šioje organizacijoje, turi šviesią ateitį.

Darbuotojų gerovei vertinta naudojamas darbuotojų gerovės klausimynas (Zheng ir kt., 2015), kurį sudaro 18 teiginių suskirstytų į tris skales, kurios atspindi darbuotojo gyvenimo, darbo ir psichologinę gerovę. Atsakymai yra vertinami Likerto skale nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku).

Klausimyną sudaro trys dalys: gyvenimo gerovė, gerovė darbe ir psichologinė gerovė. Kiekvieną dalį sudaro 6 teiginiai. Gerovės teiginių pavyzdžiai:

Gyvenimo gerovė:

1. Aš jaučiuosi patenkintas (-a) savo gyvenimu;
2. Dažniausiai aš jaučiuosi laimingas (-a);

Gerovė darbe:

1. Aš esu patenkintas (-a) savo darbo pareigomis;
2. Darbas man teikia malonumą;

Psichologinė gerovė:

1. Aš jaučiu, kad augau kaip asmenybė;
2. Aš gerai susitvarkau su kasdienėmis užduotimis.

3. DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO, ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO IR GEROVĖS SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI

Tyrimas buvo atliktas 2021 m. rugsėjo-lapkričio mėnesiais. Anketa buvo siunčiama respondentams elektroniniu būdu, kuri buvo parengta platformoje www.apklausa.lt. Tyrime dalyvavo 412 respondentų, kurie buvo įtraukti į statistinę analizę.

3.1. Respondentų demografinės charakteristikos

Atliekamo tyrimo metu respondentai buvo prašomi nurodyti savo lytį, amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas, darbo stažą, organizacijos veikos dydį bei sritį.

2 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas

Klausimas	Respondentų paskirstymas	Kiekis	Procentai
Lytis	Moteris	340	82,5%
	Vyras	62	15,0%
	Kita	1	0,2%
	Nenurodė	9	2,2%
Amžius	18-25	63	15,3%
	26-35	179	43,4%
	36-45	115	27,9%
	46-55	35	8,5%
	56-65	18	4,4%
	66 ir daugiau	2	0,5%
Išsilavinimas	Pradinis	0	0,0%
	Vidurinis	21	5,1%
	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	11	2,7%
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	59	14,3%
	Aukštasis universitetinis	320	77,7%
	Neatsakė į klausimą	1	0,2%
Darbo stažas	Iki 1 metų	76	18,4%
	1- 3 metai	123	29,9%
	4-10 metų	140	34,0%
	11-15 metų	34	8,3%
	16 ir daugiau metų	34	8,3%
	Neatsakė į klausimą	5	1,2%
Pareigos	Vadovaujančios	92	22,3%
	Nevadovaujančios	317	76,9%
	Neatsakė į klausimą	3	0,7%

2 lentelė (tęsinys). Respondentų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas

Klausimas	Respondentų paskirstymas	Kiekis	Procentai
Organizacijos dydis	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	171	41,5%
	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	99	24,0%
	Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	87	21,1%
	Labai maža iki 10 darbuotojų	51	12,4%
	Neatsakė į klausimą	4	1,0%
Organizacijos ekonominė veikla	Žemės ūkis, žuvininkystė	4	1,0%
	Energetika	4	1,0%
	Gamyba	17	4,1%
	Statyba	12	2,9%
	Didmeninė ir mažmeninė prekyba	23	5,6%
	Transportas	19	4,6%
	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos	3	0,7%
	Informacija ir ryšiai, IT	15	3,6%
	Finansinė ir draudimo veikla	119	28,9%
	Paslaugų verslas	40	9,7%
	Švietimas, mokslas	17	4,1%
	Viešasis sektorius	58	14,1%
	Sveikatos priežiūra	26	6,3%
	Kultūra	13	3,2%
	Kita veikla	41	10,0%
	Neatsakė į klausimą	1	0,2%

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Tyrime dalyvavusių respondentų didžioji dalis buvo moterys (82,5 %). Tyrime dalyvavo įvairaus amžiaus tyrimo dalyviai, kurių didžioji dalis priklauso 26-35 metų amžiaus grupei (43,4%) bei 35-45 metų amžiaus grupei (27,9%). Dauguma respondentų turi įgyję aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir, tai sudaro 77,7% visų šio tyrimo dalyvių. Iš lentelėje pateikiamų duomenų matyti, kad daugiau ne trečdalis darbuotojų turi 4-10 metų darbo stažą ir, kiek mažesnė jų dalis turi 1-3 metų darbo stažą. 76,9% respondentų užima nevadovaujančias pareigas bei didžioji dalis apklaustųjų dirba organizacijose, kurios veikos sritis yra finansinė ir draudimo veikla.

3.2. Klausimyno patikimumo rodikliai

Darbuotojų įsitraukimui, organizaciniam pasitikėjimui ir gerovei tirti buvo naudojami mokslininkų sudaryti klausimynai su patikimomis skalėmis. Šio tyrimo klausimyno skalių patikimumas buvo nustatytas skaičiuojant Cronbach alpha koeficientą, kurie pateikiami 2 priede.

Įvertinti darbuotojų įsitraukimą buvo naudojama klausimynas sudarytas Schaufeli ir kt. (2016) iš 9 teiginių. Autorių atlikto tyrimo skalių patikimumo koeficientas yra 0,92. Šio tyrimo skalių teiginių vidinis suderinamumas buvo patikrintas, skaičiuojant Cronbach'o alfa (α) koeficientus, kuris yra 0,92 (3 lentelė). Šis koeficientas rodo, kad pateikti duomenys yra patikimi ir gali būti naudojami tolimesnei analizei.

3 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo klausimyno Cronbach'o alfa (α) koeficientas

Skalė	Teiginių skaičius skalėse	Schaufeli ir kt., (2006)	Tyrimo Cronbach alpha
		Koeficientas Cronbach'o alfa (α)	
Darbuotojų įsitraukimas	9	0,92	0,92

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais ir Schaufeli ir kt (2016)

Pasitikėjimo organizacija buvo naudojamas klausimynas sudarytas Vanhala ir kt. (2016), kurį sudaro 63 teiginiai nustatyti bendradarbių pasitikėjimą, pasitikėjimą savo tiesioginiais vadovais ir pasitikėjimą organizaciją. Autorių pateikiamas atskyrų skalių patikimo rodiklis pateikimas 4 lentelėje. Atlikto tyrimo suderinamumas buvo patikrintas, skaičiuojant Cronbach'o alfa koeficientus, kuris yra aukštesnis nei 0,9 ir tai rodo, kad duomenys yra patikimi.

4 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo klausimyno Cronbach'o alfa (α) koeficientas

Skalė	Teiginių skaičius skalėse	Vanhala ir kt. (2016)	Tyrimo Cronbach alpha
		Koeficientas Cronbach'o alfa (α)	
Bendradarbių pasitikėjimas	16	0,89-0,91	0,94
Pasitikėjimas vadovais	16	0,92	0,97
Pasitikėjimas organizacija	31	0,86-0,91	0,95

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais ir Vanhala ir kt. (2016)

Gerovės skalių teiginių vidinis suderinamumas buvo patikrintas, skaičiuojant Cronbach'o alfa (α) koeficientus (5 lentelė).

5 lentelė. Gerovės klausimyno (Cronbach'o alfa (α) koeficientas

Skalė	Teiginių skaičius skalėse	Zheng ir kt., (2015)	Tyrimo Cronbach alpha
		Koeficientas Cronbach'o alfa (α)	
Gerovė darbe	6	0,87	0,91
Gyvenimo gerovė	6	0,87	0,93
Psichologinė gerovė	6	0,84	0,79

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais ir Zheng ir kt. (2015))

Gerovei tirti pasirinktas Zheng ir kt. (2015) klausimynas, kurį sudaro darbo, gyvenimo ir psichologinė gerovė. Atlikto atyrimo gerovės patikimumo koeficientas 0,95, kuris parodo, kad duomenys yra patikimi analizei atlikti. Tyrime naudojami klausimynai yra patikimi ir tinkami analizei, kurie buvo patikrinti skaičiuojant koeficientą Cronbach alpha.

3.3 Vertinimų palyginimas pagal demografines charakteristikas

Tam, kad būtų galima įvertinti nagrinėjamos temos įvairius ypatumus, surinkti tyrimo duomenys analizuojami keliais aspektais. Palyginama darbuotojų įsitraukimas, organizacinis pasitikėjimas ir gerovė pagal lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas, darbo stažą, organizacijos dydį ir jos veiklą.

Prieš atliekant gautų duomenų palyginimą pagal demografines grupes, buvo atliktas duomenų normalumo vertinimas, kuris parodo, ar gauti tyrimo duomenys yra parametriniai ir normaliai pasiskirstę. Norint nustatyti duomenų normalųjį pasiskirstymą, buvo atliktas Kolmogorovo – Smirnov Z testas (žr. 3 priedą). Šio testo skaičiavimai parodė, kad duomenys nėra tvarkingai pasiskirstę, nes jų p reikšmė yra žemesnė nei 0,05. Papildomai buvo atlikti asimetrijos (angl. *skewness*) ir eksceso (angl. *kurtosis*) koeficientų skaičiavimai. Jei atitinkamų koeficientų reikšmės artimos ir neviršija -1 ir 1, galima teigti, kad duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Duomenų normalumo pasiskirstymas

Veiksniai	Statistika	
Darbuotojų įsitraukimas	Vidurkis	4,9611
	Asimetrija	-0,867
	Ekscesas	0,399
Pasitikėjimais bendradarbiais	Vidurkis	3,889
	Asimetrija	-0,702
	Ekscesas	2,174
Pasitikėjimas vadovais	Vidurkis	3,9448
	Asimetrija	-0,819
	Ekscesas	0,956
Pasitikėjimas organizacija	Vidurkis	3,7186
	Asimetrija	-0,591
	Ekscesas	0,428
Organizacinis pasitikėjimas	Vidurkis	3,8199
	Asimetrija	-0,703
	Ekscesas	0,994
Gerovė	Vidurkis	5,3021
	Asimetrija	-0,84
	Ekscesas	0,708
Gyvenimo gerovė	Vidurkis	5,1817
	Asimetrija	-0,846
	Ekscesas	0,521
Gerovė darbe	Vidurkis	5,1848
	Asimetrija	-0,944
	Ekscesas	0,423
Psichologinė gerovė	Vidurkis	5,5381
	Asimetrija	-1,002
	Ekscesas	1,861

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Artimi normaliam paskirstymui yra įsitraukimo, pasitikėjimo organizacija ir vadovais bei darbo ir gyvenimo gerovės duomenys. Papildomai bendradarbių pasitikėjimui ir psichologinei gerovei duomenims tirti buvo sudaryti grafinis duomenų atvaizdavimas – histograma (priedas 4). Histogramoje pateikiami duomenys yra išsidėstę varpo formos, tad galima teigti, kad jie artimi normaliam duomenų pasiskirstymui. Toliau vertinimo vidurkiams buvo taikyti – Stjudento t kriterijus bei vienfaktorinė dispersinė analizė (ANOVA).

3.3.1 Kintamųjų palyginimas pagal respondentų lytį

Buvo atliktas T-testas nustatyti respondentų vertinimų skirtumus tarp lyčių. Atliktas testas parodė, kad nėra reikšmingai skirtumų tarp moterų ir vyrų vertinimo. Pateikiamoje 7 lentelėje matyti, kad p reikšmė yra didesnė nei 0,05 ir rodo, kad tiek moterys, tiek vyrai darbuotojų įsitraukimą, organizacinį pasitikėjimą ir gerovę vertina panašiai.

7 lentelė. Respondentų nuomonės apie veiksnius palyginimas pagal lytį

Veiksniai	Lytis	Vidurkis	Stand. nuokrypis	F	t reikšmė	p reikšmė
Darbuotojų įsitraukimas	Moteris	4,9449	1,15235	2,699	-0,4326	0,10119
	Vyras	5,0152	1,30853			
Pasitikėjimais bendradarbiais	Moteris	3,8868	0,57807	0,047	0,50815	0,82922
	Vyras	3,8455	0,64688			
Pasitikėjimas vadovais	Moteris	3,9298	0,74852	0,649	-0,4838	0,421
	Vyras	3,9798	0,75300			
Pasitikėjimas organizacija	Moteris	3,7064	0,58833	0,000	-0,4878	0,99661
	Vyras	3,7464	0,61946			
Organizacinis pasitikėjimas	Moteris	3,8094	0,56682	0,029	-0,2642	0,86502
	Vyras	3,8303	0,61672			
Gerovė	Moteris	5,3014	1,01567	0,025	0,1471	0,87555
	Vyras	5,2809	0,98762			
Gyvenimo gerovė	Moteris	5,1826	1,17290	0,111	0,18894	0,73972
	Vyras	5,1522	1,13085			
Gerovė darbe	Moteris	5,1749	1,31459	0,239	-0,0587	0,62527
	Vyras	5,1855	1,29491			
Psichologinė gerovė	Moteris	5,5392	0,88646	1,428	0,27327	0,23278
	Vyras	5,5054	0,93844			

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

3.3.2 Kintamųjų palyginimas pagal respondentų užimamas pareigas

Palyginti pateiktus respondentų vertinimus pagal jų užimamas pareigas buvo atliktas T-testas. Šis testas parodė, kad nėra statiškai reikšmingų skirtumų tarp respondentų, kurie užima vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas vertinant darbuotojų įsitraukimą ir organizacinį pasitikėjimą bei jo atskirus komponentus pasitikėjimą bendradarbiais, vadovais ir organizacija, nes p vertė yra didesnė nei 0,05 (žr. 8-ą lentelę).

8 lentelė. Respondentų nuomonės apie veiksnius palyginimas pagal užimamas pareigas

Veiksniai	Pareigos	Vidurkis	Stand. nuokrypis	F	t reikšmė	p reikšmė
Darbuotojų įsitraukimas	Vadovaujančios	5,410	1,087	3,752	4,168	0,053
	Nevadovaujančios	4,838	1,179			
Pasitikėjimais bendradarbiais	Vadovaujančios	3,876	0,553	2,715	-0,181	0,100
	Nevadovaujančios	3,889	0,611			
Pasitikėjimas vadovais	Vadovaujančios	3,975	0,723	2,549	0,464	0,111
	Nevadovaujančios	3,934	0,768			
Pasitikėjimas organizacija	Vadovaujančios	3,786	0,581	1,235	1,243	0,267
	Nevadovaujančios	3,698	0,602			
Organizacinis pasitikėjimas	Vadovaujančios	3,857	0,563	2,028	0,720	0,155
	Nevadovaujančios	3,807	0,588			
Gerovė	Vadovaujančios	5,744	0,868	4,527	4,797	0,034
	Nevadovaujančios	5,180	1,027			
Gyvenimo gerovė	Vadovaujančios	5,645	1,072	2,512	4,371	0,114
	Nevadovaujančios	5,050	1,171			
Gerovė darbe	Vadovaujančios	5,712	1,059	8,535	4,410	0,004
	Nevadovaujančios	5,037	1,344			
Psichologinė gerovė	Vadovaujančios	5,861	0,749	5,692	3,886	0,017
	Nevadovaujančios	5,451	0,922			

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Pateikiamoje T- testo rezultatų lentelėje galima matyti, kad yra statistškai reikšmingų skirtumų tarp darbuotojų užimamų pareigų vertinant gerovę ($p < 0,05$). Vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai palankiau vertina gerovę (vidurkis 5,744), nei darbuotojai, kurie užima nevadovaujančias pareigas (vidurkis 5,18). Respondentai skirtingai vertino atskyras gerovės dedamąsias dalis. Statistiškai reikšmingų skirtumų vertinant gyvenimo gerovę tarp užimamų pareigų nėra, nes pateikiam p reikšmė lygi 0,114 ($p > 0,05$).

Tačiau atliktoje analizėje matyti, kad yra statistškai reikšmingų skirtumų tarp vadovaujančių ir nevadovaujančių pareigų darbuotojų vertinimo, kai p reikšmė mažiau nei 0,05. Respondentai, kurie užima vadovaujančias pareigas palankiau vertina gerovę darbe (vidurkis 5,712), nei darbuotojai užimantys nevadovaujančias pareigas (vidurkis 5,037). Tai reiškia, kad vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbu, darbas teikia daugiau malonumo ir mato prasmę atliekamame darbe. Taip pat matyti, kad respondentai skirtingai vertina psichologinę gerovę pagal savo užimamas pareigas ($p < 0,05$). Tai reiškia, kad yra statistškai reikšmingas skirtumas tarp vadovaujančių (vidurkis 5,861) ir nevadovaujančių (vidurkis 5,451) pareigų darbuotojų vertinat psichologinę gerovę. Vadovaujančias pareigas užimantys

darbuotojai jaučiasi labiau augantys kaip asmenybė ir gebantys geriau susitvarkyti su turimomis užduotimis.

3.3.3 Kintamųjų palyginimas pagal amžių

Statistiškai reikšmingiems skirtumams nustatyta tarp respondentų vertinimų atsižvelgiant į jų nurodytą amžių, buvo atliekamas Anova testas. Šis testas parodė, kad yra reikšmingų skirtumų vertinant pasitikėjimą bendradarbiais, pasitikėjimą vadovais bei organizacinį pasitikėjimą ($p < 0,05$) atsižvelgiant į respondentų amžiaus grupę. Taip pat analizėje išryškėjo, kad yra statistškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų amžiaus grupių vertinant gerovę bei gyvenimo ir darbo gerovę ($p < 0,05$).

9 lentelė. Respondentų nuomonės apie veiksnius palyginimas pagal amžiaus grupes

Veiksniai	Amžius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	F	P reikšmė
Darbuotojų įsitraukimas	18-25	4,7718	1,08925	1,086	0,363
	26-35	4,9077	1,19198		
	36-45	5,1133	1,19901		
	46-55	5,0750	1,12309		
	56 ir daugiau	5,0611	1,37294		
Pasitikėjimais bendradarbiais	18-25	4,0665	0,52626	3,377	0,010
	26-35	3,8732	0,57234		
	36-45	3,8575	0,66423		
	46-55	3,6387	0,49594		
	56 ir daugiau	4,0224	0,61130		
Pasitikėjimas vadovais	18-25	4,2095	0,67577	2,999	0,018
	26-35	3,9175	0,74629		
	36-45	3,8830	0,81129		
	46-55	3,7363	0,64292		
	56 ir daugiau	4,0446	0,76028		
Pasitikėjimas organizacija	18-25	3,8727	0,52473	2,301	0,058
	26-35	3,7129	0,55305		
	36-45	3,6927	0,69171		
	46-55	3,5078	0,55660		
	56 ir daugiau	3,7868	0,56372		
Organizacinis pasitikėjimas	18-25	4,0076	0,50606	3,249	0,012
	26-35	3,8059	0,55300		
	36-45	3,7836	0,65104		
	46-55	3,5991	0,50532		
	56 ir daugiau	3,9113	0,59119		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

9 lentelės tęsinys. Respondentų nuomonės apie veiksnius palyginimas pagal amžiau grupes

Veiksniai	Amžius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	F	p reikšmė
Gerovė	18-25	4,9500	1,09346	3,185	0,014
	26-35	5,2891	0,99324		
	36-45	5,4383	1,00208		
	46-55	5,3683	0,93944		
	56 ir daugiau	5,6750	0,97271		
Gyvenimo gerovė	18-25	4,6571	1,28974	4,694	0,001
	26-35	5,2022	1,11303		
	36-45	5,3501	1,14254		
	46-55	5,2333	1,17309		
	56 ir daugiau	5,6333	1,00525		
Gerovė darbe	18-25	4,7868	1,42174	2,578	0,037
	26-35	5,1480	1,33520		
	36-45	5,3232	1,25468		
	46-55	5,3810	1,03971		
	56 ir daugiau	5,6167	1,29563		
Psichologinė gerovė	18-25	5,3995	0,93207	1,198	0,311
	26-35	5,5041	0,86694		
	36-45	5,6423	0,93703		
	46-55	5,4895	0,88261		
	56 ir daugiau	5,7750	0,86565		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Papildomai buvo atliktas Bonferroni testas, kuris parodė, kad yra reikšmingų skirtumų vertinant bendradarbių pasitikėjimą tarp 18-25 ir 46-55 mažiau grupių. Jaunesni darbuotojai (vidurkis 4,0076) yra linkę daugiau pasitikėti savo kolegomis, nei vyresni kolegos (vidurkis 3,5991). Testas atspindi, kad 18-25 amžiaus grupė respondentų yra linkę daugiau pasitikėti vadovais (vidurkis 4,2095) nei 46-55 amžiaus respondentų grupė (vidurkis 3,7363), taip pat reikšmingi skirtumai vertinant organizacinį pasitikėjimą yra tarp šių grupių. Bonferroni testas parodė, kad darbuotojai, kurie priklauso 18-25 amžiaus grupei turi didesnę organizacinį pasitikėjimą (vidurkis 4,0076), nei 46-55 amžiaus grupės darbuotojai (vidurkis 3,5991).

Bonferroni testas parodė, kad yra reikšmingų skirtumų tarp amžiaus grupių gyvenimo gerovės vertinimo. Jauniausieji respondentai gyvenimo gerovę vertina žemiau nei kitų amžiaus grupių. 18-25 amžiaus darbuotojai vertina savo gyvenimo gerovę prasčiau nei 26-35 amžiaus, 36-45 amžiaus ir 46-55 amžiaus grupės darbuotojai. Testas parodė, kad yra reikšmingų skirtumų tarp gerovę vertinant tarp 18-25 ir 36-45 amžiaus grupių. Jauniausi darbuotojai linkę žymiai prasčiau vertinti gerovę (vidurkis 4,9500) nei 36-45 amžiaus (vidurkis 5,4383). Galima teigti, kad jaunesni darbuotojai mažiau jaučiasi laimingi darbe, mato darbų ar augimo prasingumą.

3.3.4 Kintamųjų palyginimas pagal respondentų išsilavinimą

Palyginti darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės vertinimus buvo atliktas Anova testas. Atlikta analizė parodė, kad nėra reikšmingų skirtumų tarp skirtingą išsilavinimą turinčių darbuotojų vertinimo atskyrus tyrimo veiksnius (10 lentelė).

10 lentelė. Respondentų nuomonės apie veiksnius palyginimas pagal išsilavinimą

Veiksniai	Amžius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	F	P reikšmė
Darbuotojų įsitraukimas	Vidurinis	4,8003	0,83285	0,665	0,574
	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	5,4141	0,90553		
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	4,9529	1,17990		
	Aukštasis universitetinis	4,9693	1,20925		
Pasitikėjimais bendradarbiais	Vidurinis	3,9315	0,44278	0,334	0,801
	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	3,8117	0,79922		
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	3,9465	0,66472		
	Aukštasis universitetinis	3,8750	0,58595		
Pasitikėjimas vadovais	Vidurinis	3,8845	0,65589	0,713	0,545
	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	4,2500	0,71425		
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	3,8993	0,74251		
	Aukštasis universitetinis	3,9457	0,76602		
Pasitikėjimas organizacija	Vidurinis	3,7297	0,47879	0,191	0,902
	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	3,8036	0,64074		
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	3,6741	0,60503		
	Aukštasis universitetinis	3,7229	0,60218		
Organizacinis pasitikėjimas	Vidurinis	3,8203	0,47080	0,134	0,940
	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	3,9222	0,64955		
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	3,8012	0,59276		
	Aukštasis universitetinis	3,8182	0,58453		
Gerovė	Vidurinis	4,9709	1,07935	1,656	0,176
	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	5,7475	1,02330		
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	5,2174	1,05320		
	Aukštasis universitetinis	5,3285	1,00424		
Gyvenimo gerovė	Vidurinis	4,6349	1,15183	2,009	0,112
	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	5,4242	1,09890		
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	5,0836	1,17120		
	Aukštasis universitetinis	5,2296	1,17045		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

10 lentelės tęsinys. Respondentų nuomonės apie veiksnius palyginimas pagal išsilavinimą

Gerovė darbe	Vidurinis	4,9127	1,57464	1,602	0,188
	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	5,8939	1,28078		
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	5,0506	1,35653		
	Aukštasis universitetinis	5,2048	1,28468		
Psichologinė gerovė	Vidurinis	5,3651	0,79516	1,036	0,376
	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	5,9242	1,11894		
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	5,4782	0,98209		
	Aukštasis universitetinis	5,5496	0,88289		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Papildomai atliktas Bonfferoni testas taip pat parodė, kad nėra statistškai reikšmingų skirtumų vertinimo tarp skirtingą išsilavinimą turinčių darbuotojų ($p > 0,05$). Darbuotojų įsitraukimo, organizacinis pasitikėjimo ir gerovės vertinamai yra panašūs pateikiamose išsilavinimo grupėse.

3.3.5 Kintamųjų palyginimas pagal respondentų darbo stažą

Darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės palyginimui buvo atliktas Anova testas pateikiamas žemiau (11 lentelė). Atlikta analizė parodė, kad yra statistškai reikšmingų skirtumų pagal stažo vertinant bendrąjį organizacinį pasitikėjimą, tiek atskyras jo dalis: bendradarbių patikėjimą, pasitikėjimą vadovais ir pasitikėjimą organizacija ($p < 0,05$).

11 lentelė. Respondentų nuomonės apie veiksnius palyginimas pagal darbo stažą

Veiksniai	Darbo stažas	Vidurkis	Stand. nuokrypis	F	p reikšmė
Darbuotojų įsitraukimas	Iki 1 metų	4,9951	1,11584	0,848	0,495
	1- 3 metai	4,9070	1,14258		
	4-10 metų	4,8989	1,23129		
	11-15 metų	5,0163	1,26956		
	16 ir daugiau metų	5,2896	1,20133		
Pasitikėjimais bendradarbiais	Iki 1 metų	4,0376	0,68692	3,902	0,004
	1- 3 metai	3,9341	0,57733		
	4-10 metų	3,8076	0,58344		
	11-15 metų	3,6163	0,47822		
	16 ir daugiau metų	3,9081	0,47393		

11 lentelės tęsinys. Respondentų nuomonės apie veiksnius palyginimas pagal darbo stažą

Veiksniai	Organizacijos dydis	Vidurkis	Stand. nuokrypis	F	p reikšmė
Pasitikėjimas vadovais	Iki 1 metų	4,1527	0,76864	2,436	0,047
	1- 3 metai	3,9537	0,83011		
	4-10 metų	3,8422	0,70181		
	11-15 metų	3,7980	0,73825		
	16 ir daugiau metų	3,9417	0,59334		
Pasitikėjimas organizacija	Iki 1 metų	3,8917	0,60873	2,889	0,022
	1- 3 metai	3,7283	0,60335		
	4-10 metų	3,6546	0,59716		
	11-15 metų	3,5319	0,50115		
	16 ir daugiau metų	3,7046	0,57295		
Organizacinis pasitikėjimas	Iki 1 metų	3,9952	0,63192	3,488	0,008
	1- 3 metai	3,8388	0,59243		
	4-10 metų	3,7412	0,55739		
	11-15 metų	3,6202	0,49093		
	16 ir daugiau metų	3,8160	0,50518		
Gerovė	Iki 1 metų	5,1530	1,17563	1,970	0,098
	1- 3 metai	5,1845	1,01912		
	4-10 metų	5,3705	0,93038		
	11-15 metų	5,3938	0,92289		
	16 ir daugiau metų	5,6356	1,02094		
Gyvenimo gerovė	Iki 1 metų	5,0118	1,31600	1,887	0,112
	1- 3 metai	5,0415	1,20736		
	4-10 metų	5,2638	1,04890		
	11-15 metų	5,3088	1,15989		
	16 ir daugiau metų	5,5343	1,15381		
Gerovė darbe	Iki 1 metų	5,0102	1,46768	1,766	0,135
	1- 3 metai	5,0520	1,33655		
	4-10 metų	5,2153	1,28029		
	11-15 metų	5,4216	0,93405		
	16 ir daugiau metų	5,5931	1,28655		
Psichologinė gerovė	Iki 1 metų	5,4000	1,09325	1,730	0,142
	1- 3 metai	5,4610	0,87128		
	4-10 metų	5,6307	0,80226		
	11-15 metų	5,4520	0,88972		
	16 ir daugiau metų	5,7794	0,89492		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Atliktas Bonfferoni testas atskleidė, kad darbuotojai, kurių darbo stažas yra iki 1 metų bendradarbių pasitikėjimą vertina aukščiau (vidurkis 4,0376), nei darbuotojai, kurių darbo stažas yra 11-15 metų (vidurkis 3,6163). Analizė rodo, kad yra statiškai reikšmingų skirtumų vertinant

pasitikėjimą vadovais tarp darbuotojų, kurių stažas yra iki 1 metų (vidurkis 4,1527) ir darbuotojų, kurių darbo stažas 11-15 metų (3,7980). Šios amžiaus grupės taip pat skirtingai vertina ir organizacinį pasitikėjimą. Nustatyti statistškai reikšmingi skirtumai tarp darbuotojų vertinimo organizacinio pasitikėjimo pagal darbo stažą: ilgesnę patirtį organizacijoje turintys darbuotojai linkę mažiau pasitikėti organizacija nei darbuotojai, kurie turi mažesnę stažą organizacijoje.

3.3.6 Kintamųjų palyginimas pagal respondentų organizacijos dydį

Buvo atliekamas Anova testas nustatyti statistškai reikšmingiems skirtumams vertinimų tarp darbuotojų dirbančių skirtinguose organizacijose pagal dydį. Testas parodė, kad yra reikšmingų skirtumų vertinant darbuotojų įsitraukimą, bendradarbių pasitikėjimą, pasitikėjimą vadovais, organizacinį pasitikėjimą bei organizacinį patikėjimą ir psichologinę gerovę ($p < 0,05$) priklausomai nuo to, kokio dydžio organizacijoje darbuotojas dirba.

12 lentelė. Respondentų nuomonės apie veiksnius palyginimas pagal organizacijos dydį

Veiksniai	Organizacijos dydis	Vidurkis	Stand. nuokrypis	F	P reikšmė
Darbuotojų įsitraukimas	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	5,1449	1,05303	3,164	0,024
	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	4,8002	1,13167		
	Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	4,7403	1,34636		
	Labai maža iki 10 darbuotojų	5,0594	1,31487		
Pasitikėjimais bendradarbiais	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	3,9632	0,57984	2,621	0,050
	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	3,8427	0,54527		
	Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	3,7570	0,69312		
	Labai maža iki 10 darbuotojų	3,9359	0,55049		
Pasitikėjimas vadovais	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	4,0842	0,75864	3,536	0,015
	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	3,8503	0,70850		
	Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	3,8059	0,76288		
	Labai maža iki 10 darbuotojų	3,8962	0,78640		

12 lentelės tęsinys. Respondentų nuomonės apie veiksnius palyginimas pagal organizacijos dydį

Veiksniai	Organizacijos dydis	Vidurkis	Stand. nuokrypis	F	p reikšmė
Pasitikėjimas organizacija	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	3,8497	0,57078	5,258	0,001
	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	3,6006	0,55545		
	Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	3,6037	0,66691		
	Labai maža iki 10 darbuotojų	3,7128	0,56733		
Organizacinis pasitikėjimas	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	3,9383	0,56744	4,696	0,003
	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	3,7257	0,52673		
	Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	3,6943	0,64613		
	Labai maža iki 10 darbuotojų	3,8155	0,55664		
Gerovė	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	5,4329	0,92382	2,518	0,058
	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	5,1657	1,02580		
	Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	5,1367	1,11976		
	Labai maža iki 10 darbuotojų	5,4154	1,09831		
Gyvenimo gerovė	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	5,2916	1,08180	1,675	0,172
	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	5,0051	1,25118		
	Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	5,0766	1,26338		
	Labai maža iki 10 darbuotojų	5,3072	1,13792		
Gerovė darbe	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	5,3290	1,25309	2,084	0,102
	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	5,0421	1,29343		
	Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	4,9713	1,38728		
	Labai maža iki 10 darbuotojų	5,3431	1,41044		
Psichologinė gerovė	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	5,6653	0,81834	2,640	0,049
	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	5,4492	0,83748		
	Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	5,3621	1,04183		
	Labai maža iki 10 darbuotojų	5,5948	0,99009		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Papildomai nustatyti vertinimų skirtumams buvo atliktas Bonfferoni testas. Analizuojami duomenys rodo, kad pasitikėjimas vadovais yra palankiau vertinamas stambiose įmonėse, kuriose dirba daugiau nei 250 darbuotojų (vidurkis 4,0842), nei mažose įmonėse (vidurkis 3,8059). Statiškai reikšmingi skirtumai buvo nustatyti vertinant pasitikėjimą organizacija ($p < 0,05$). Darbuotojai palankiau vertina organizacinį pasitikėjimą stambiose įmonėse (vidurkis 3,8497), nei darbuotojai dirbantys vidutinio (vidurkis 3,6006) ar mažo dydžio organizacijose (vidurkis 3,6037). Teste pateikiami duomenys rodo, kad yra statiškai reikšmingas skirtumas tarp darbuotojų dirbančių stambiose organizacijose (vidurkis 3,9383) ir vidutinio (vidurkis 3,7257) bei mažo (vidurkis 3,6943) dydžio organizacijose vertinant bendrą patikėjimą organizacijose. Tai rodo, kad didesnės organizacijos vykdo aiškias procedūras, laikosi etiško bendravimo bei sudaro daugiau galimybių darbuotojams.

3.3.7 Kintamųjų palyginimas pagal respondentų organizacijos veikos sritį

Palyginti darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės vertinimus pagal darbuotojų organizacijos veikos sritį buvo atliktas Anova testas. Testas parodė, kad nėra statistiškai reikšmingų vertinimų atsižvelgiant į darbuotojų organizacijos veiklos sritį vertinant darbuotojų įsitraukimą ir gerovę (5 priedas). Tačiau buvo nustatytas reikšmingų skirtumų vertinant pasitikėjimą organizacija.

13 lentelė. Respondentų nuomonės apie pasitikėjimą organizacija palyginimas pagal organizacijos veiklą

Veiksniai	Amžius	Vidurkis	Stand. nuokrypis	F	p reikšmė
Pasitikėjimas organizacija	Gamyba	3,542215	0,74901	2,4725	0,01
	Statyba	3,719624	0,56302		
	Didmenine ir mažmenine prekyba	3,698223	0,58405		
	Transportas	3,626599	0,48711		
	Informacija ir ryšiai, IT	3,848029	0,74955		
	Finansine ir draudimo veikla	3,887838	0,49762		
	Paslaugų verslas	3,757715	0,62044		
	Švietimas, mokslas	3,800253	0,61637		
	Viešasis sektorius	3,494327	0,56817		
	Sveikatos priežiūra	3,53685	0,77838		
	Kultūra	3,447808	0,72305		

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Papildomai buvo atliktas Bonfferoni testas, kuris parodė, kurios veiklos sritys darbuotojai vertina skirtingai pasitikėjimą organizacija. Pateikiamoje 13 lentelėje matyti, kad yra reikšmingų skirtumų vertinant pasitikėjimą tarp darbuotojų, kurie dirba viešajame sektoriuje ir finansinėje ir draudimo srityse ($p < 0,05$). Darbuotojai, dirbantys finansų ir draudimo srityje (vidurkis 3,8878) yra linkę geriau vertinti pasitikėjimą organizacija nei darbuotojai, kurie dirba viešame sektoriuje (vidurkis 3,4943). Galima teigti, kad darbuotojai iš finansinės ir draudimo veikos pasitiki organizacija, kurioje dirba, yra informuojami apie svarbius pakyčius, organizacija geriau prisitaiko prie pokyčių, geriau organizuojamas darbas nei viešame sektoriuje.

3.4 Darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės sąveika

Nustatyti gerovės ir organizacinio pasitikėjimo poveikį darbuotojų įsitraukimui buvo atlikta regresinė analizė. Buvo tikrinama, ar gerovė darbe, gyvenimo gerovė, psichologinė gerovė, pasitikėjimas bendradarbiais, pasitikėjimas vadovais ir pasitikėjimas organizacija veikia darbuotojų įsitraukimą.

Sudarytas regresijos modelis, pateikimas 14 lentelėje, yra tinkamas tolimesnei analizei, nes koreguotas R^2 koeficientas yra lygus 0,647, kuris rodo, kad parinkti nepriklausomi kintamieji turi įtaką priklausom kintamajam. Regresijos modelyje priklausomas kintamasis yra darbuotojų įsitraukimas, nepriklausomi kintamieji yra gerovė darbe, gyvenimo gerovė, psichologinė gerovė, pasitikėjimas bendradarbiais, pasitikėjimas vadovais ir pasitikėjimas organizacija.

14 lentelė. Gerovės ir organizacinio pasitikėjimo poveikio darbuotojų įsitraukimui regresijos rodikliai

Modelis	R	R^2	Koreguotas R^2	Std. Paklaida	Durbin-Watson
1	0,807	0,652	0,647	0,70445	1,964

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Pagal sudarytą 15 lentelę galima matyti, kad statiškai reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui daro pasitikėjimas organizacija, gerovė darbe ir psichologinė gerovė, nes pateikiama p reikšmės yra mažesnės nei 0,05.

15 lentelė. Gerovės ir organizacinio pasitikėjimo poveikio darbuotojų įsitraukimui modelio rodikliai

Modelis	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p	Kolinearumo statistika	
	B	Std. Paklaida	Beta			Tolerancija	VIF
Konstanta	-0,028	0,280		-0,101	0,919		
Pasitikėjimas bendradarbiais	0,084	0,087	0,042	0,957	0,339	0,448	2,231
Pasitikėjimas vadovais	-0,091	0,085	-0,058	-1,072	0,284	0,296	3,379
Pasitikėjimas organizacija	0,288	0,107	0,145	2,701	0,007	0,300	3,331
Gyvenimo gerovė	0,024	0,046	0,024	0,517	0,605	0,413	2,421
Gerovė darbe	0,534	0,046	0,592	11,615	0,000	0,333	2,999
Psichologinė gerovė	0,191	0,063	0,145	3,043	0,002	0,379	2,638

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Sudarytas modelis parodė, kad pasitikėjimas bendradarbiais, pasitikėjimas vadovais ir gyvenimo gerovė neturi statiškai reikšmingo poveikio darbuotojų įsitraukimui. Todėl šie veiksniai yra pašalinimą iš modelio ir sudaromas naujas modelis (Modelis 2), kur priklausomas kintamasis yra darbuotojų įsitraukimas, o nepriklausomi kintamieji yra pasitikėjimas organizacija, gerovė darbe ir psichologinė gerovė.

16 lentelėje pateikiamas naujas regresijos modelis, kuris yra taip pat statiškai reikšmingas ir kurį galima nagrinėti toliau, nes pateikiamas koreguotas R^2 koeficientas yra lygus 0,646.

16 lentelė. Gerovės ir organizacinio pasitikėjimo poveikio darbuotojų įsitraukimui regresijos rodikliai (Modelis 2)

Modelis 2	R	R^2	Koreguotas R^2	Std. Paklaida	Durbin-Watson
2	,806a	0,64889	0,64629	0,70459	1,95568

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Sudaryti Anova paskaičiavimai parodė, kad nepriklausomi kintamieji (pasitikėjimas organizacija, gerovė darbe ir psichologinė gerovė) yra statiškai reikšmingi ($p < 0,05$).

17 lentelė. Gerovės ir organizacinio pasitikėjimo poveikio darbuotojų įsitraukimui modelio rodikliai

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p	Kolinearumo statistika	
	B	Std. paklaida	Beta			Tolerancija	VIF
Modelis 2							
Konstanta	0,065	0,262		0,249	0,803		
Pasitikėjimas organizacija	0,246	0,072	0,124	3,403	0,001	0,651	1,535
Gerovė darbe	0,541	0,042	0,599	13,002	0,000	0,407	2,457
Psichologinė gerovė	0,213	0,058	0,161	3,675	0,000	0,448	2,231

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Sudarytas modelis 2 rodo, kad visi įtraukti nepriklausomi kintamieji yra statiškai reikšmingi ir daro poveikį darbuotojų įsitraukimui ($p < 0,05$, $VIF < 4$). Gauti duomenys rodo, kad didžiausią statiškai poveikį darbuotojų įsitraukimui daro gerovė darbe. Pagal gautus duomenis galima sudaryti šią lygtį:

Darbuotojų įsitraukimas = $0,065 + 0,246$ Pasitikėjimas organizacija + $0,541$ Gerovė darbe + $0,213$ Psichologinė gerovė

Kai pasitikėjimas organizacija padidėja vienetu, darbuotojų įsitraukimas padidėja $0,246$ vienetu, kai gerovė darbe padidėja vienu vienetu, darbuotojų įsitraukimas padidėja $0,541$, o psichologinei gerovei padidėjus vienetu, darbuotojų įsitraukimas padidėja $0,213$.

3.5 Organizacinio pasitikėjimo mediacijos poveikis ryšiui tarp gerovės ir darbuotojų įsitraukimo

Ištirti organizacinio pasitikėjimo mediacijos efektą ryšiui tarp gerovės ir darbuotojų įsitraukimo, buvo atlikta mediacijos analizė. Tam, kad būtų galima patikrinti sudarytas hipotezes, buvo sudarytos 16 mediacijos analizių. Darbuotojų pasitikėjimas apibrėžiamas kaip priklausomas kintamasis, gerovė kaip nepriklausomas kintamasis, o organizacinis pasitikėjimas kaip mediatorius.

3.5.1 Organizacinio pasitikėjimo kaip mediatoriaus analizė

Pirma sudaroma linijinė regresinė analizė, tarp nepriklausomo kintamojo ir mediatoriaus.

18 lentelė. Gerovės ir jos dimensijų linijinės regresijos poveikis organizaciniam pasitikėjimui

R ²	Konstanta			Koefficientai		
	F	Vertė	t	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β
Gerovė ->Organizacinis pasitikėjimas						
0,33	201,93	2,08	16,65	0,33	14,21	0,57
Gerovė darbe ->Organizacinis pasitikėjimas						
0,36	225,81	2,45	26,06	0,26	15,03	0,60
Gyvenimo gerovė ->Organizacinis pasitikėjimas						
0,18	88,96	2,73	23,13	0,21	9,43	0,42
Psichologinė gerovė ->Organizacinis pasitikėjimas						
0,29	165,30	1,90	12,54	0,35	12,86	0,54

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Buvo atliktos keturios linijinės regresijos analizės, kurios nusako ryšį tarp nepriklausomo kintamojo ir mediatoriaus. Atlikta regresinė analizė tarp nepriklausomo kintamojo (gerovės, gerovė darbe, gyvenimo gerovės, psichologinė gerovės) ir mediatoriaus (organizacinio pasitikėjimo) rodo, kad statiškai reikšmingas ryšys ($p < 0,05$). Stipriausią poveikį organizaciniam pasitikėjimui daro gerovė darbe ($R^2 = 0,36$). Apskritai gerovė lemia 33 % organizacinio pasitikėjimo pasikeitimo.

Gerovė darbe standartizuotas koeficientas ($\beta=0,60$) buvo aukščiausias iš gerovės ir jos dimensijų grupės: gerovė ($\beta=0,57$), gyvenimo gerovė ($\beta=0,42$), ir psichologinė gerovė ($\beta=0,54$).

Toliau buvo atliekama daugianarė regresinė analizė, kur kintamasis gerovė ir mediatorius organizacinis pasitikėjimas yra nepriklausomi kintamieji, o darbuotojų įsitraukimas yra priklausomas kintamasis (lentelė 19).

19 lentelė. Gerovės ir organizacinio pasitikėjimo regresijos poveikis darbuotojų įsitraukimui

R ²	Konstanta			Gerovė			Organizacinis pasitikėjimas		
	F	Vertė	t	Nestandar-tizuotas B	t	Standarti-zuota β	Nestandardizuo-tas B	t	Standartizuo-ta β
Gerovė +Organizacinis pasitikėjimas->Darbuotojų įsitraukimas									
0,61	316,63	0,51	2,03	0,77	17,56	0,66	0,36	4,66	0,18

Gerovė darbe +Organizacinis pasitikėjimas->Darbuotojų įsitraukimas									
0,64	354,04	0,59	0,24	0,64	18,9 6	0,71	0,28	3,66	0,14
Gyvenimo gerovė +Organizacinis pasitikėjimas->Darbuotojų įsitraukimas									
0,48	186,27	- 0,26	- 0,88	0,45	11,3 5	0,45	0,75	9,35	0,37
Psichologinė gerovė +Organizacinis pasitikėjimas->Darbuotojų įsitraukimas									
0,50	203,36	- 0,99	- 3,24	0,68	12,3 5	0,51	0,58	6,82	0,28

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Atlikta analizė parodė, kad abu kintamieji gerovė ir organizacinis pasitikėjimas turi statistškai reikšmingą poveikį darbuotojų pasitikėjimui ($R^2 = 0,61$). Statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui turi gerovės atskiros dimensijos ir organizacinio pasitikėjimas ($p < 0,05$). Tad galima teigti, kad statistškai reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui galima prognozuoti pasitelkiant darbo gerovę, gyvenimo gerovę ir psichologinę gerovę kartu su organizaciniu pasitikėjimu.

Standartinis regresijos koeficientas tarp mediatoriaus – organizacinio pasitikėjimo ir priklausomo kintamojo darbuotojų įsitraukimo svyruoja tarp 0,14 (gerovė darbe) ir 0,37 (gyvenimo gerovė) priklausomai nuo gerovės dimensijų.

Kita atliekama regresinė analizė yra tarp nepriklausomo kintamojo gerovės ir priklausomo kintamojo darbuotojų įsitraukimas (20 lentelė). Analizė parodo, kad stipriausią poveikį darbuotojų įsitraukimui turi gerovė darbe ($R^2 = 0,62$) ir mažiausią poveikį turi gyvenimo gerovė ($R^2 = 0,37$). Standartinis koeficientas svyruoja nuo 0,77 (gerovė darbe) iki žemiausio 0,60 (gyvenimo gerovė).

20 lentelė. Gerovės ir jos dimensijų linijinės regresijos poveikis darbuotojų įsitraukimui

R ²	F	Konstanta		Koeficientai		
		Vertė	t	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β
Gerovė ->Darbuotojų įsitraukimas						
0,59	582,10	0,23	1,17	0,89	24,13	0,77
Gerovė darbe ->Darbuotojų įsitraukimas						
0,62	674,20	1,27	8,66	0,71	25,97	0,79
Gyvenimo gerovė ->Darbuotojų įsitraukimas						
0,37	235,42	1,80	8,49	0,61	15,34	0,60
Psichologinė gerovė ->Darbuotojų įsitraukimas						
0,44	323,97	0,11	0,40	0,88	18,00	0,67

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Galiausiai atlikta mediacijos analizė patvirtino 1-4 hipotezes (21 lentelė). Organizacinis pasitikėjimas veikia kaip mediatorius tarp nepriklausomo kintamojo gerovės ir atskirų jos dimensijų dalių ir priklausomojo kintamojo – darbuotojų įsitraukimo.

21 lentelė. Mediacijos testo rezultatai

	Ryšys	Bendras efektas	Tiesioginis efektas	Netiesioginis efektas	Hipotezė
H1	Gerovė -> Organizacinis pasitikėjimas-> Darbuotojų įsitraukimas	0,8916 LLCI =,8190 ULCI =,9643	0,7736 LLCI =,6870 ULCI =,860	0,1180 BootLLCI0 =0,0607 BootULCI=0,1794	Pasitvirtino
H2	Gerovė darbe -> Organizacinis pasitikėjimas-> Darbuotojų įsitraukimas	0,7124 LLCI =0,6585 ULCI =0,7663	0,6388 LLCI =0,5726 ULCI =0,7050	0,0736 BootLLCI0 =0,0311 BootULCI=0,1186	Pasitvirtino
H3	Gyvenimo gerovė -> Organizacinis pasitikėjimas-> Darbuotojų įsitraukimas	0,6108 LLCI =0,5326 ULCI =0,6891	0,4531 LLCI =0,3747 ULCI =0,5316	0,1577 BootLLCI0 =0,1089 BootULCI=0,2087	Pasitvirtino
H4	Psichologinė gerovė -> Organizacinis pasitikėjimas-> Darbuotojų įsitraukimas	0,8764 LLCI =0,7806 ULCI =0,9721	0,6758 LLCI =0,5682 ULCI =0,7834	0,2006 BootLLCI0=0,1265 BootULCI=0,2768	Pasitvirtino

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Galima teigti, kad yra netiesioginis gerovės ryšys su darbuotojų įsitraukimo per organizacinį pasitikėjimą, kurio efektas 0,1180, o bendras efektus lygus 0,8916. Didžiausią netiesioginį poveikį per organizacinį pasitikėjimą darbuotojų įsitraukimui turi psichologinė gerovė (netiesioginis efektas lygus 0,2006, o bendras efektas 0,8764). Mažiausią poveikį per organizacinį pasitikėjimą darbuotojų įsitraukimo daro gerovė darbe (netiesioginis efektas 0,0736, o bendras efektas 0,7124).

3.5.2 Pasitikėjimo bendradarbiais kaip mediatoriaus analizė

Pirma sudaroma dar viena linijinė regresinė analizė, tarp nepriklausomo kintamojo ir mediatoriaus.

22 lentelė. Gerovės ir jos dimensijų linijinės regresijos poveikis pasitikėjimui bendradarbiais

R ²	Konstanta			Koeficientai		
	F	Vertė	t	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β
Gerovė ->Pasitikėjimas bendradarbiais						
0,26	146,06	2,29	17,03	0,30	12,09	0,51
Gerovė darbe ->Pasitikėjimas bendradarbiais						
0,26	144,33	2,68	25,92	0,23	12,01	0,51
Gyvenimo gerovė ->Pasitikėjimas bendradarbiais						
0,16	75,23	2,84	23,12	0,20	8,67	0,39
Psichologinė gerovė ->Pasitikėjimas bendradarbiais						
0,24	126,58	2,10	13,03	0,32	11,25	0,49

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Vėl atliekamos keturios linijinės regresijos analizės, kurios nusako ryšį tarp nepriklausomo kintamojo ir mediatoriaus. Regresinė analizė tarp nepriklausomo kintamojo (gerovės, gerovės darbe, gyvenimo gerovės, psichologinė gerovės) ir mediatoriaus (pasitikėjimo bendradarbiais) rodo, kad statistškai reikšmingas ryšys ($p < 0,05$). Stipriausią poveikį bendradarbių pasitikėjimui daro tiek bendrai gerovė, tiek jos dimensija - gerovė darbe ($R^2 = 0,26$). Silpniausią ryšį turi gyvenimo gerovė ($R^2 = 0,16$).

Standartizuotas koeficientas buvo aukščiausias gerovės ($\beta=0,51$), ir jos dimensijų gerovė darbe ($\beta=0,51$), kitų dimensijų koeficientai buvo žemesni: gyvenimo gerovė ($\beta=0,39$), ir psichologinė gerovė ($\beta=0,49$).

Sekanti buvo atliekama daugianarė regresinė analizė, kur kintamasis gerovė ir mediatorius pasitikėjimas bendradarbiais yra nepriklausomi kintamieji, o darbuotojų įsitraukimas yra priklausomas kintamasis (lentelė 23).

23 lentelė. Gerovės ir pasitikėjimo bendradarbiais regresijos poveikis darbuotojų įsitraukimui

R ²	Konstanta			Gerovė			Pasitikėjimas bendradarbiais		
	F	Vertė	t	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β
Gerovė +Pasitikėjimas bendradarbiais->Darbuotojų įsitraukimas									
0,60	302,34	-0,29	-1,12	0,82	19,32	0,71	0,23	3,15	0,12
Gerovė darbe +Pasitikėjimas bendradarbiais->Darbuotojų įsitraukimas									
0,63	347,34	0,73	3,09	0,67	21,01	0,74	0,20	2,89	0,10
Gyvenimo gerovė +Pasitikėjimas bendradarbiais->Darbuotojų įsitraukimas									
0,43	156,05	0,20	0,64	0,49	12,15	0,49	0,56	7,00	0,28

23 lentelės tęsinys. Gerovės ir pasitikėjimo bendradarbiais regresijos poveikis darbuotojų įsitraukimui

R ²	Konstanta		Gerovė			Pasitikėjimas bendradarbiais			
	F	Vertė	t	Nestandardizuotas B	t	Standartizuotas β	Nestandardizuotas B	t	Standartizuotas β
Psichologinė gerovė + Pasitikėjimas bendradarbiais → Darbuotojų įsitraukimas									
0,47	183,30	-0,73	-2,32	0,75	13,77	0,57	0,40	4,92	0,20

Saltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Atlikta regresinė analizė parodė, kad abu kintamieji gerovė ir pasitikėjimas bendradarbiais turi statistškai reikšmingą poveikį darbuotojų pasitikėjimui ($R^2 = 0,60$). Statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui galima prognozuoti pasitelkiant labiausiai darbo gerovę ir pasitikėjimą bendradarbiais ($R^2 = 0,63$). Tai pat gyvenimo gerovę ($R^2 = 0,43$) ir psichologinę gerovę ($R^2 = 0,47$) kartu su organizaciniu pasitikėjimu.

Standartinis regresijos koeficientas tarp mediatoriaus –pasitikėjimo bendradarbiais ir priklausomo kintamojo darbuotojų įsitraukimo svyruoja tarp 0,10 (gerovė darbe) ir 0,28 (gyvenimo gerovė) priklausomai nuo gerovės dimensijų.

Trečioji atliekama regresinė analizė yra tarp nepriklausomo kintamojo gerovės ir priklausomo kintamojo darbuotojų įsitraukimo, kuri jau buvo pateikta ankstesnėje mediatoriaus analizėje (20 lentelė).

Paskutinis žingsnis yra atliekant mediacijos analizę tarp nepriklausomo kintamojo ir priklausomo kintamojo. Atlikta mediacijos analizė patvirtino 5-8 hipotezes (24 lentelė). Pasitikėjimas bendradarbiais veikia kaip mediatorius tarp nepriklausomo kintamojo gerovės ir atskirų jos dimensijos dalių ir priklausomojo kintamojo - darbuotojų įsitraukimo.

24 lentelė. Mediacijos testo rezultatai

	Ryšiai	Bendras efektas	Tiesioginis efektas	Netiesioginis efektas	Hipotezė
H5	Gerovė → Pasitikėjimas bendradarbiais → Darbuotojų įsitraukimas	0,8916 LLCI =,8190 ULCI =,9643	0,8228 LLCI =0, 7391 ULCI =0,9066	0,0688 BootLLCI0 =0,0152 BootULCI=0,1261	Patvirtino
H6	Gerovė darbe → Pasitikėjimas bendradarbiais → Darbuotojų įsitraukimas	0,7124 LLCI =0,6585 ULCI =0,7663	0,63657 LLCI =0,6035 ULCI =0,7279	0,0467 BootLLCI0 =0,0109 BootULCI=0,0868	Patvirtino

24 lentelės tęsinys. Mediacijos testo rezultatai

	Ryšiai	Bendras efektas	Tiesioginis efektas	Netiesioginis efektas	Hipotezė
H7	Gyvenimo gerovė -> Pasitikėjimas bendradarbiais-> Darbuotojų įsitraukimas	0,6108 LLCI =0,5326 ULCI =0,6891	0,4977 LLCI =0,4172 ULCI =0,5783	0,1131 BootLLCI0=0,0674 BootULCI=0,1645	Pasitvirtino
H8	Psichologinė gerovė -> Pasitikėjimas bendradarbiais-> Darbuotojų įsitraukimas	0,8764 LLCI =0,7806 ULCI =0,9721	0,7466 LLCI =0,6400 ULCI =0,8531	0,1298 BootLLCI0 =0,063 BootULCI=0,2038	Pasitvirtino

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Mediacijos analizė rodo, kad yra reikšmingas silpnas netiesioginis gerovės ryšys su darbuotojų įsitraukimu per pasitikėjimą bendradarbiais, kurio efektas 0,0688, o bendras efektus lygus 0,8916. Didžiausią reikšmingą netiesioginį poveikį per pasitikėjimą bendradarbiais darbuotojų įsitraukimui turi psichologinė gerovė (netiesioginis efektas lygus 0,1298), o bendras efektas 0,8764). Mažiausią poveikį per organizacinį pasitikėjimą darbuotojų įsitraukimui daro gerovė darbe (netiesioginis efektas 0,0467, o bendras efektas 0,6108).

3.5.3 Pasitikėjimo vadovais kaip mediatoriaus analizė

Vėl atliekamos keturios linijinės regresijos analizės, kurios nusako ryšį tarp nepriklausomo kintamojo ir mediatoriaus.

25 lentelė. Gerovės ir jos dimensijų linijinės regresijos poveikis pasitikėjimui vadovais

R ²	Konstanta			Koefficientai		
	F	Vertė	t	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β
Gerovė ->Pasitikėjimas vadovais						
0,24	130,21	2,01	11,62	0,37	11,41	0,49
Gerovė darbe ->Pasitikėjimas vadovais						
0,28	155,47	2,38	18,31	0,30	12,47	0,53
Gyvenimo gerovė ->Pasitikėjimas vadovais						
0,12	53,90	2,82	17,58	0,22	7,34	0,34
Psichologinė gerovė ->Pasitikėjimas vadovais						
0,21	110,09	1,80	8,68	0,39	10,49	0,46

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Regresinė analizė tarp nepriklausomo kintamojo (gerovės, gerovė darbe, gyvenimo gerovės, psichologinė gerovės) ir mediatoriaus (pasitikėjimo vadovais) rodo, kad statiškai reikšmingas ryšys ($p < 0,05$). Stipriausią poveikį bendradarbių pasitikėjimui daro tiek bendrai gerovė, tiek jos dimensija - gerovė darbe ($R^2 = 0,28$). Silpniausią ryšį turi gyvenimo gerovė ($R^2 = 0,12$).

Standartizuotas koeficientas buvo aukščiausias gerovė darbe ($\beta=0,53$), ir bendrai gerovės ($\beta=0,49$), kitų dimensijų koeficientai buvo žemesni: gyvenimo gerovė ($\beta=0,34$), ir psichologinė gerovė ($\beta=0,46$).

Kita buvo atliekama daugianarė regresinė analizė, kur kintamasis gerovė ir mediatorius pasitikėjimas vadovais yra nepriklausomi kintamieji, o darbuotojų įsitraukimas yra priklausomas kintamasis (lentelė 26).

26 lentelė. Gerovės ir pasitikėjimo vadovais regresijos poveikis darbuotojų įsitraukimui

R ²	F	Konstanta		Gerovė			Pasitikėjimas vadovais		
		Vertė	t	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β
Gerovė +Pasitikėjimas vadovais->Darbuotojų įsitraukimas									
0,60	307,00	-0,18	-0,78	0,82	19,58	0,70	0,20	3,60	0,13
Gerovė darbe +Pasitikėjimas vadovais->Darbuotojų įsitraukimas									
0,63	345,10	0,96	4,87	0,67	21,03	0,75	0,13	2,33	0,08
Gyvenimo gerovė +Pasitikėjimas vadovais->Darbuotojų įsitraukimas									
0,45	165,48	0,46	1,74	0,51	12,81	0,50	0,48	7,76	0,30
Psichologinė gerovė +Pasitikėjimas vadovais->Darbuotojų įsitraukimas									
0,48	186,39	-0,49	-1,71	0,75	14,03	0,57	0,34	5,30	0,21

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Atlikta regresinė analizė parodė, kad abu kintamieji gerovė ir pasitikėjimas vadovais turi statiškai reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui ($R^2 = 0,60$). Statiškai reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui galima prognozuoti pasitelkiant daugiausia darbo gerovę ir pasitikėjimą vadovais ($R^2 = 0,63$). Tai pat gyvenimo gerovę ($R^2 = 0,45$) ir psichologinę gerovę ($R^2 = 0,48$) kartu su pasitikėjimu bendradarbiais.

Standartinis regresijos koeficientas tarp mediatoriaus –pasitikėjimo vadovais ir priklausomo kintamojo darbuotojų įsitraukimo svyruoja tarp 0,08 (gerovė darbe) ir 0,30 (gyvenimo gerovė) priklausomai nuo gerovės dimensijų.

Trečioji atliekama regresinė analizė yra tarp nepriklausomo kintamojo gerovės ir priklausomo kintamojo darbuotojų įsitraukimo, kuri jau buvo pateikta ankstesnėje mediatoriaus analizėje (20 lentelė).

Kitas žingsnis yra atliekant mediacijos analizę tarp nepriklausomo kintamojo ir priklausomo kintamojo. Atlikta mediacijos analizė patvirtino 9-12 hipotezes (27 lentelė). Pasitikėjimas vadovais veikia kaip mediatorius tarp nepriklausomo kintamojo gerovės ir atskirų jos dimensijos dalių ir priklausomojo kintamojo – darbuotojų įsitraukimo.

27 lentelė. Mediacijos testo rezultatai

		Bendras efektas	Tiesioginis efektas	Netiesioginis efektas	Hipotezė
H9	Gerovė -> Pasitikėjimas vadovais-> Darbuotojų įsitraukimas	0,8918 LLCI =0,8193 ULCI =0,9644	0,8179 LLCI =0, 7358 ULCI =0,9001	0,0739 BootLLCI0 =0,0295 BootULCI=0,1261	Pasitvirtino
H10	Gerovė darbe -> Pasitikėjimas vadovais-> Darbuotojų įsitraukimas	0,7127 LLCI =0,659 ULCI=0,7665	0,6734 LLCI =0,6105 ULCI =0,7364	0,0393 BootLLCI0 =0,0048 BootULCI=0,0788	Pasitvirtino
H11	Gyvenimo gerovė -> Pasitikėjimas vadovais-> Darbuotojų įsitraukimas	0,61116 LLCI =0,5334 ULCI =0,6898	0,5068 LLCI =0,4290 ULCI =0,5845	0,1048 BootLLCI0 =0,0637 BootULCI=0,1524	Pasitvirtino
H12	Psichologinė gerovė -> Pasitikėjimas vadovais-> Darbuotojų įsitraukimas	0,8757 LLCI =0,7799 ULCI =0,9714	0,7457 LLCI =0,6412 ULCI =0,8502	0,1300 BootLLCI0 =0,0708 BootULCI=0,2015	Pasitvirtino

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Mediacijos testo rezultatai rodo, kad yra reikšmingas, tačiau silpnas netiesioginis gerovės ryšys su darbuotojų įsitraukimu per pasitikėjimą vadovais, kurio netiesioginis efektas 0,0739, o bendras efektas lygus 0,8918. Didžiausią reikšmingą netiesioginį poveikį per pasitikėjimą vadovais darbuotojų įsitraukimui turi psichologinė gerovė (netiesioginis efektas lygus 0,13), o bendras efektas 0,8757). Mažiausią poveikį per pasitikėjimą vadovais darbuotojų įsitraukimui daro gerovė darbe (netiesioginis efektas 0,0393, o bendras efektas 0,7127).

3.5.4 Pasitikėjimo organizacija kaip mediatoriaus analizė

Atliekamos keturios sekančios linijinės regresijos analizės, kurios nusako ryšį tarp nepriklausomo kintamojo ir mediatoriaus.

28 lentelė. Gerovės ir jos dimensijų linijinės regresijos poveikis pasitikėjimui organizacija

R ²	Konstanta		Koeficientai			
	F	Vertė	t	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β
Gerovė ->Pasitikėjimas organizacija						
0,31	180,90	14,00	15,30	0,32	13,45	0,55
Gerovė darbe ->Pasitikėjimas organizacija						
0,33	201,85	2,36	24,02	0,26	14,21	0,58
Gyvenimo gerovė ->Pasitikėjimas organizacija						
0,17	83,41	2,63	21,57	0,21	9,13	0,41
Psichologinė gerovė ->Pasitikėjimas organizacija						
0,26	145,60	1,83	11,60	0,34	12,07	0,51

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Regresinė analizė tarp nepriklausomo kintamojo (gerovės, gerovė darbe, gyvenimo gerovės, psichologinė gerovės) ir mediatoriaus (pasitikėjimo organizacija) rodo, kad statistškai reikšmingas ryšys ($p < 0,05$). Stipriausią poveikį pasitikėjimui organizacija daro gerovė darbe ($R^2 = 0,33$), o priešingai - silpniausią poveikį daro gyvenimo gerovė ($R^2 = 0,17$).

Standartizuotas koeficientas buvo aukščiausias gerovė darbe ($\beta=0,58$), ir bendrai gerovės ($\beta=0,45$), kitų dimensijų koeficientai buvo žemesni: gyvenimo gerovė ($\beta=0,41$), ir psichologinė gerovė ($\beta=0,51$).

Sekanti atliekama daugianarė regresinė analizė, kur kintamasis gerovė ir mediatorius pasitikėjimas organizacija kartu yra nepriklausomi kintamieji, o darbuotojų įsitraukimas yra priklausomas kintamasis (lentelė 29).

29 lentelė. Gerovės ir pasitikėjimo organizacija regresijos poveikis darbuotojų įsitraukimui

R ²	F	Konstanta		Gerovė			Pasitikėjimas organizacija		
		Vertė	t	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β
Gerovė +Pasitikėjimas organizacija->Darbuotojų įsitraukimas									
0,61	319,76	-0,49	-2,01	0,77	17,92	0,67	0,36	4,30	0,18
Gerovė darbe +Pasitikėjimas organizacija->Darbuotojų įsitraukimas									
0,64	357,43	0,59	2,62	0,64	19,33	0,70	0,29	3,99	0,15
Gyvenimo gerovė +Pasitikėjimas organizacija->Darbuotojų įsitraukimas									
0,48	184,89	-0,10	-0,37	0,46	11,55	0,45	0,72	9,25	0,36
Psichologinė gerovė +Pasitikėjimas organizacija->Darbuotojų įsitraukimas									
0,50	205,70	-0,93	-3,12	0,68	12,74	0,52	0,57	7,01	0,29

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Ši regresinė analizė parodė, kad abu kintamieji gerovė ir pasitikėjimas organizacija turi statiškai reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui ($R^2 = 0,61$). Statiškai reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui galima prognozuoti pasitelkiant daugiausia darbo gerovę ir pasitikėjimą organizacija ($R^2 = 0,64$). Tai pat gyvenimo gerovę ($R^2 = 0,48$) ir psichologinę gerovę ($R^2 = 0,50$) kartu su pasitikėjimu organizacija.

Standartinis regresijos koeficientas tarp mediatoriaus – pasitikėjimo organizacija ir priklausomo kintamojo darbuotojų įsitraukimo svyruoja tarp 0,15 (gerovė darbe) ir 0,36 (gyvenimo gerovė) priklausomai nuo gerovės dimensijų.

Trečioji atliekama regresinė analizė yra tarp nepriklausomo kintamojo gerovės ir priklausomo kintamojo darbuotojų įsitraukimo, kuri jau buvo pateikta ankstesnėje mediatoriaus analizėje (20 lentelė).

Galiausiai yra atliekama mediacijos analizė tarp nepriklausomo kintamojo ir priklausomo kintamojo. Ši atlikta mediacijos analizė patvirtino 13-16 hipotezes (30 lentelė). Pasitikėjimas organizacija veikia kaip mediatorius tarp nepriklausomo kintamojo gerovės ir atskirų jos dimensijos dalių ir priklausomojo kintamojo - darbuotojų įsitraukimo.

30 lentelė. Mediacijos testo rezultatai

	Ryšiai	Bendras efektas	Tiesioginis efektas	Netiesioginis efektas	Hipotezė
H13	Gerovė -> Pasitikėjimas organizacija-> Darbuotojų įsitraukimas	0,8916 LLCI =,8190 ULCI =,9643	0,7738 LLCI =0, 6889 ULCI =0,8587	0,0996 BootLLCI0 =0,0546 BootULCI=0,1474	Pasitvirtino
H15	Gerovė darbe -> Pasitikėjimas organizacija-> Darbuotojų įsitraukimas	0,7124 LLCI =0.6585 ULCI =0,7663	0,6367 LLCI =0,5719 ULCI =0,7015	0,0757 BootLLCI0 =0,0325 BootULCI=0,1202	Pasitvirtino
H14	Gyvenimo gerovė -> Pasitikėjimas organizacija-> Darbuotojų įsitraukimas	0,6108 LLCI =0,5326 ULCI =0,6891	0,4594 LLCI =0,3812 ULCI =0,5376	0,1514 BootLLCI0 =0,1051 BootULCI=0,2026	Pasitvirtino
H16	Psichologinė gerovė -> Pasitikėjimas organizacija-> Darbuotojų įsitraukimas	0,8764 LLCI =0,7806 ULCI =0,9721	0,6835 LLCI =0,5780 ULCI =0,7889	0,1929 BootLLCI0 =0,1264 BootULCI=0,2656	Pasitvirtino

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Atlikto mediacijos testo rezultatai rodo, kad yra reikšmingas netiesioginis gerovės ryšys su darbuotojų įsitraukimu per pasitikėjimą organizacija, kurio netiesioginis efektas 0,0996, o bendras efektus lygus 0,8916. Stipriausią reikšmingą netiesioginį poveikį per pasitikėjimą organizacijai darbuotojų įsitraukimui turi psichologinė gerovė (netiesioginis efektas lygus 0,1929), o bendras efektas 0,8764). Mažiausią poveikį per pasitikėjimą vadovais darbuotojų įsitraukimui daro gerovė darbe (netiesioginis efektas 0,0757, o bendras efektas 0,7124).

Atlikti keturi mediacijos modeliai rodo, kad organizacinis pasitikėjimas kaip mediatorius teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą. Organizacinis pasitikėjimas ir jo dimensijos (pasitikėjimas bendradarbiais, pasitikėjimas vadovais ir pasitikėjimas organizacija) turi teigiamą, tačiau silpną mediacinį efektą darbuotojų įsitraukimui į darbą. Organizacinis pasitikėjimas turi dalinį mediatoriaus efektą. Ilyas ir kt. (2020) savo tyrime atskleidžia dalinį mediatoriaus ryšį tarp etiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo. Dalinis organizacinio pasitikėjimo efektas darbuotojų

įsitraukimui buvo nustatytas autorių Lin (2009) bei Minimegalai ir Baral (2017). Atsižvelgiant į gautus rezultatus, galima teigti, kad organizacinis pasitikėjimas kaip mediatorius dalinai veikia ryšį tarp gerovės bei atskirų jos dimensijos dalių ir darbuotojų įsitraukimo.

3.5.5 Organizacinio pasitikėjimo kaip mediatoriaus alternatyvaus modelio analizė

Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojų įsitraukimas gali turėti teigiamos įtakos darbuotojų gerovei, buvo sudarytas alternatyvus modelis. Ištirti organizacinio pasitikėjimo mediacijos efektą alternatyviam ryšiui buvo sudarytas papildoma alternatyvus tyrimo modelis. Šis modelis apibrėžia organizacinio pasitikėjimo mediacijos efektą ryšiui tarp darbuotojų įsitraukimo ir gerovės. Darbuotojų pasitikėjimas apibrėžiamas kaip nepriklausomas kintamasis, gerovė kaip priklausomas kintamasis, o organizacinis pasitikėjimas kaip mediatorius. Pirma sudaroma linijinė regresinė analizė, tarp nepriklausomo kintamojo ir mediatoriaus.

3.5.5.1 Organizacinio pasitikėjimo kaip mediatoriaus analizė

Buvo atliktos keturios linijinės regresijos analizės, kurios nusako ryšį tarp nepriklausomo kintamojo ir mediatoriaus. Pirma sudaroma linijinė regresinė analizė, tarp nepriklausomo kintamojo ir mediatoriaus (31 lentelė).

31 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo linijinės regresijos poveikis organizaciniam pasitikėjimui

R2	Konstanta			Koeficientai		
	F	Vertė	t	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β
Darbuotojų įsitraukimas ->Organizacinis pasitikėjimas						
0,31	185,63	2,46	23,93	0,27	13,62	0,56

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Atlikta regresinė analizė tarp nepriklausomo kintamojo (darbuotojų įsitraukimo) ir mediatoriaus (organizacinio pasitikėjimo) rodo, kad yra statiškai reikšmingas ryšys ($p < 0,05$). Darbuotojų įsitraukimas daro poveikį organizaciniam pasitikėjimui ($R^2 = 0,31$), kitaip tariant gerovė lemia 31 % organizacinio pasitikėjimo pasikeitimo, o standartizuotas koeficientas ($\beta = 0,56$)

Sekanti buvo atliekama daugianarė regresinė analizė, kur kintamasis darbuotojų įsitraukimas ir mediatorius organizacinis pasitikėjimas yra nepriklausomi kintamieji, o gerovė ir jo dimensijos yra priklausomas kintamasis (lentelė 32).

32 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo ir organizacinio pasitikėjimo regresijos poveikis gerovei

R ²	F	Konstanta		Darbuotojų įsitraukimas			Organizacinis pasitikėjimas		
		Vertė	t	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β
Darbuotojų įsitraukimas +Organizacinis pasitikėjimas-> Gerovė									
0,62	330,91	1,12	5,38	0,56	17,56	0,65	0,37	5,79	0,21
Darbuotojų įsitraukimas +Organizacinis pasitikėjimas-> Gerovė darbe									
0,66	391,92	-0,41	-1,63	0,73	18,96	0,66	0,51	6,48	0,23
Darbuotojų įsitraukimas +Organizacinis pasitikėjimas-> Gyvenimo gerovė									
0,38	122,83	1,60	5,24	0,53	11,35	0,54	0,25	2,62	0,12
Darbuotojų įsitraukimas +Organizacinis pasitikėjimas-> Psichologinė gerovė									
0,48	189,53	2,12	9,89	0,40	12,35	0,53	0,37	5,58	0,24

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Ši analizė parodė, kad abu kintamieji darbuotojų įsitraukimas ir organizacinis pasitikėjimas turi statiškai reikšmingą poveikį gerovei ($R^2 = 0,62$). Statiškai reikšmingą poveikį gerovės dimensijoms (gerovė darbe, gyvenimo gerovė ir psichologinė gerovė) turi darbuotojų įsitraukimas ir organizacinio pasitikėjimas ($p < 0,05$). Atlikta analizė, rodo kad darbuotojų įsitraukimas ir organizacinis pasitikėjimas stipriausią poveikį turi gerovei darbe ($R^2 = 0,66$). Tad galima teigti, kad pasitelkiant darbuotojų įsitraukimą ir organizacinį pasitikėjimą galima prognozuoti gerovę bei jos dimensijas (gerovė darbe, gyvenimo gerovė ir psichologinę gerovę).

Standartinis regresijos koeficientas tarp mediatoriaus – organizacinio pasitikėjimo ir priklausomo kintamojo gerovės svyruoja tarp 0,12 (gyvenimo gerovė) ir 0,24 (psichologinė gerovė) priklausomai nuo gerovės dimensijų. Standartinis regresijos koeficientas tarp nepriklausomo kintamojo darbuotojų įsitraukimo ir gerovės svyruoja tarp 0,53 (psichologinė gerovė) ir 0,24 (gerovė darbe) priklausomai nuo gerovės dimensijų.

Toliau atliekama regresinė analizė yra tarp nepriklausomo kintamojo darbuotojų įsitraukimo ir priklausomo kintamojo gerovės (33 lentelė). Analizė parodo, kad darbuotojų įsitraukimas turi stipriausią poveikį gerovei darbe ($R^2 = 0,62$) ir mažiausią poveikį gyvenimo gerovei ($R^2 = 0,37$), o bendrai gerovę veikia 59 %. Standartinis koeficientas svyruoja nuo 0,79 (gerovė darbe) iki žemiausio 0,60 (gyvenimo gerovė).

33 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo linijinės regresijos poveikis gerovei ir jos dimensijoms

R ²	F	Konstanta		Koeficientai		
		Vertė	t	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β
Darbuotojų įsitraukimas->Gerovė						
0,59	582,10	2,03	14,61	0,66	24,13	0,77

33 lentelės tęsinys. Darbuotojų įsitraukimo linijinės regresijos poveikis gerovei ir jos dimensijoms

Darbuotojų įsitraukimas->Gerovė darbe						
0,62	674,20	0,84	4,91	0,87	25,97	0,79
Darbuotojų įsitraukimas->Gyvenimo gerovė						
0,37	235,42	2,22	11,14	0,60	15,34	0,60
Darbuotojų įsitraukimas->Psichologinė gerovė						
0,45	323,97	3,03	21,18	0,51	18,00	0,67

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Galiausiai atlikta mediacijos analizė (34 lentelė). Organizacinis pasitikėjimas veikia kaip mediatorius tarp nepriklausomo kintamojo darbuotojų įsitraukimo ir priklausomojo kintamojo gerovės ir atskirų jos dimensijos dalių.

34 lentelė. Mediacijos testo rezultatai

Ryšiai	Bendras efektas	Tiesioginis efektas	Netiesioginis efektas
Darbuotojų įsitraukimas-> Organizacinis pasitikėjimas -> Gerovė	0,6587 LLCI =,0,605 ULCI =,7124	0,5563 LLCI =0,4940 ULCI =0,6186	0,1024 BootLLCI0 =0,0633 BootULCI=0,1463
Darbuotojų įsitraukimas-> Organizacinis pasitikėjimas -> Gerovė darbe	0,8745 LLCI =0,8083 ULCI =0,9407	0,7343 LLCI =0,6582 ULCI =0,8104	0,1402 BootLLCI0 =0,0909 BootULCI=0,1963
Darbuotojų įsitraukimas-> Organizacinis pasitikėjimas -> Gyvenimo gerovė	0,5981 LLCI =0,5214 ULCI =0,6747	0,5289 LLCI =0,4380 ULCI =0,6215	0,0683 BootLLCI0 =0,0086 BootULCI=0,1260
Darbuotojų įsitraukimas-> Organizacinis pasitikėjimas -> Psichologinė gerovė	0,5050 LLCI =0,4499 ULCI =0,5602	0,4032 LLCI =0,3390 ULCI =0,4674	0,1019 BootLLCI0 =0,0576 BootULCI=0,1538

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Galima teigti, kad yra reikšmingas netiesioginis darbuotojų įsitraukimo su gerove ir jos dimensijomis ryšys per organizacinį pasitikėjimą, kurio efektas 0,1024, o bendras efektus lygus 0,6587. Didžiausią reikšmingą netiesioginį poveikį darbuotojų įsitraukimas per organizacinį pasitikėjimą turi gerovei darbe (netiesioginis efektas lygus 0,1402, o bendras efektas 0,8745), o mažiausią poveikį per organizacinį pasitikėjimą turi gyvenimo gerovei (netiesioginis efektas 0,0683, o bendras efektas 0,5981).

3.5.5.2 Pasitikėjimo bendradarbiais kaip mediatoriaus analizė

Pirma sudaroma vėl linijinė regresinė analizė, tarp nepriklausomo kintamojo ir mediatoriaus.

35 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo linijinės regresijos poveikis pasitikėjimui bendradarbiais

R ²	Konstanta			Koeficientai		
	F	Vertė	t	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β
Darbuotojų įsitraukimas -> Pasitikėjimas bendradarbiais						
0,23	121,16	2,69	24,07	0,24	11,01	0,48

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Buvo atliekama regresinė analizė tarp nepriklausomo kintamojo (darbuotojų įsitraukimo) ir mediatoriaus (pasitikėjimo bendradarbiais), kuri rodo, kad yra statiškai reikšmingas ryšys ($p < 0,05$). Darbuotojų įsitraukimas daro poveikį pasitikėjimui bendradarbiais ($R^2 = 0,23$), kitaip tariant gerovė lemia 23 % pasitikėjimo bendradarbiais (silpniau nei organizacinį pasitikėjimą) pasikeitimo, o standartizuotas koeficientas ($\beta = 0,48$).

Toliau buvo atliekama kita daugianarė regresinė analizė, kur kintamasis darbuotojų įsitraukimas ir mediatorius pasitikėjimas bendradarbiais yra nepriklausomi kintamieji, o gerovė ir jo dimensijos yra priklausomas kintamasis (lentelė 36).

36 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo ir pasitikėjimo bendradarbiais regresijos poveikis gerovei

R ²	Konstanta			Darbuotojų įsitraukimas			Pasitikėjimas bendradarbiais		
	F	Vertė	t	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β
Darbuotojų įsitraukimas + Pasitikėjimas bendradarbiais -> Gerovė									
0,62	326,13	1,16	5,56	0,58	19,32	0,68	0,58	19,32	0,19
Darbuotojų įsitraukimas + Pasitikėjimas bendradarbiais -> Gerovė darbe									
0,65	371,63	-0,18	0,70	0,78	21,04	0,71	0,38	5,16	0,17

36 lentelės tęsinys. Darbuotojų įsitraukimo ir pasitikėjimo bendradarbiais regresijos poveikis gerovei

R ²	F	Konstanta		Darbuotojų įsitraukimas			Pasitikėjimas bendradarbiais		
		Vertė	t	Nestandar- tizuotas B	t	Standar- tizuota β	Nestandarti- zuotas B	t	Standartizuota β
Darbuotojų įsitraukimas +Pasitikėjimas bendradarbiais-> Gyvenimo gerovė									
0,38	124,86	1,50	4,89	0,53	12,15	0,54	0,27	3,07	0,14
Darbuotojų įsitraukimas +Pasitikėjimas bendradarbiais-> Psichologinė gerovė									
0,48	187,38	2,15	9,96	0,43	13,77	0,56	0,33	5,36	0,22

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Atlikta analizė parodė, kad abu kintamieji darbuotojų įsitraukimas ir pasitikėjimas bendradarbiais turi statistškai reikšmingą poveikį gerovei ($R^2 = 0,62$). Statistiškai reikšmingą poveikį gerovės dimensijoms (gerovė darbe, gyvenimo gerovė ir psichologinė gerovė) turi darbuotojų įsitraukimas ir pasitikėjimas bendradarbiais ($p < 0,05$). Tad galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas ir pasitikėjimas bendradarbiais stipriausią poveikį turi gerovei darbe ($R^2 = 0,65$). Tad pasitelkiant darbuotojų įsitraukimą ir pasitikėjimą bendradarbiais galima prognozuoti gerovę ($R^2 = 0,62$) bei jos dimensijas (gerovė darbe, gyvenimo gerovė ir psichologinę gerovę).

Standartinis regresijos koeficientas tarp mediatoriaus –pasitikėjimo bendradarbiais ir priklausomo kintamojo gerovės svyruoja tarp 0,14 (gyvenimo gerovė) ir 0,22 (psichologinė gerovė) priklausomai nuo gerovės dimensijų. Standartinis regresijos koeficientas tarp nepriklausomo kintamojo darbuotojų įsitraukimo ir gerovės svyruoja tarp 0,54 (gyvenimo gerovė) ir 0,24 (gerovė darbe) priklausomai nuo gerovės dimensijų.

Sekanti atliekama regresinė analizė yra tarp nepriklausomo kintamojo darbuotojų įsitraukimo ir priklausomo kintamojo gerovės, kuri jau buvo pateikta 33 lentelėje.

Toliau atlikta mediacijos analizė patvirtino mediacijos efektą. Pasitikėjimas bendradarbiais veikia kaip mediatorius tarp nepriklausomo kintamojo darbuotojų įsitraukimo ir priklausomojo kintamojo gerovės ir atskirų jos dimensijos dalių.

37 lentelė. Mediacijos testo rezultatai

Ryšiai	Bendras efektas	Tiesioginis efektas	Netiesioginis efektas
Darbuotojų įsitraukimas-> Pasitikėjimas bendradarbiais -> Gerovė	0,6587 LLCI =,0,605 ULCI =,7124	0,5806 LLCI =0,5215 ULCI =0,6397	0,0781 BootLLCI0 =0,0427 BootULCI=0,1171

37 lentelės tęsinys. Mediacijos testo rezultatai

Darbuotojų įsitraukimas-> Pasitikėjimas bendradarbiais -> Gerovė darbe	0,8745 LLCI =0,8083 ULCI =0,9407	0,7827 LLCI =0,7095 ULCI =0,8558	0,1402 BootLLCI0 =0,0909 BootULCI=0,1963
Darbuotojų įsitraukimas-> Pasitikėjimas bendradarbiais -> Gyvenimo gerovė	0,5981 LLCI =0,5214 ULCI =0,6747	0,5336 LLCI =0,4471 ULCI =0,6199	0,0645 BootLLCI0 =0,0122 BootULCI=0,1175
Darbuotojų įsitraukimas-> Pasitikėjimas bendradarbiais -> Psichologinė gerovė	0,5050 LLCI =0,4499 ULCI =0,5602	0,4528 LLCI =0,3650 ULCI =0,4865	0,0793 BootLLCI0 =0,0381 BootULCI=0,1265

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Galima teigti, kad yra reikšmingas netiesioginis darbuotojų įsitraukimo su gerove ir jos dimensijomis ryšys per pasitikėjimą bendradarbiais, kurio efektas 0,0781, o bendras efektus lygus 0,6587. Didžiausią reikšmingą netiesioginį poveikį darbuotojų įsitraukimas per pasitikėjimą bendradarbiais turi gerovei darbe (netiesioginis efektas lygus 0,1402, o bendras efektas 0,8745), o mažiausią poveikį per organizacinį pasitikėjimą turi gyvenimo gerovei (netiesioginis efektas 0,0645, o bendras efektas 0,5981).

3.5.5.3 Pasitikėjimo vadovais kaip mediatoriaus analizė

Atliekant kitą mediacijos analizę, sudaroma vėl linijinė regresinė analizė, tarp nepriklausomo kintamojo ir mediatoriaus.

38 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo linijinės regresijos poveikis pasitikėjimui vadovais

R ²	Konstanta			Koeficientai		
	F	Vertė	t	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β
Darbuotojų įsitraukimas -> Pasitikėjimas vadovais						
0,23	119,13	2,44	17,20	0,30	10,91	0,48

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Atlikta regresinė analizė tarp nepriklausomo kintamojo (darbuotojų įsitraukimo) ir mediatoriaus (pasitikėjimo vadovais kuri rodo, kad yra statiškai reikšmingas ryšys ($p < 0,05$)). Darbuotojų įsitraukimas daro poveikį pasitikėjimui vadovais ($R^2 = 0,23$), kitaip tariant gerovė

lemia 23 % pasitikėjimo vadovais (poveikio stiprumas kaip ir pasitikėjimui bendradarbiais) pasikeitimo, o standartizuotas koeficientas ($\beta=0,48$).

Sekanti atlikta daugianarė regresinė analizė, kur kintamasis darbuotojų įsitraukimas ir mediatorius pasitikėjimas vadovais yra nepriklausomi kintamieji, o gerovė ir jo dimensijos yra priklausomas kintamasis (lentelė 39).

39 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo ir pasitikėjimo vadovais regresijos poveikis gerovei

R ²	Konstanta		Darbuotojų įsitraukimas			Pasitikėjimas vadovais			
	F	Vertė	t	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β
Darbuotojų įsitraukimas +Pasitikėjimas vadovais-> Gerovė									
0,61	317,74	1,49	8,35	0,59	19,58	0,69	0,22	4,67	0,16
Darbuotojų įsitraukimas +Pasitikėjimas vadovais-> Gerovė darbe									
0,65	383,25	0,02	0,07	0,77	21,03	0,70	0,34	5,84	0,19
Darbuotojų įsitraukimas +Pasitikėjimas vadovais-> Gyvenimo gerovė									
0,37	119,82	1,95	7,46	0,57	12,81	0,57	0,11	1,55	0,07
Darbuotojų įsitraukimas +Pasitikėjimas vadovais-> Psichologinė gerovė									
0,47	179,89	2,49	13,51	0,44	13,51	0,58	0,22	4,56	0,19

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Analizė parodė, kad abu kintamieji darbuotojų įsitraukimas ir pasitikėjimas vadovais turi statistiškai reikšmingą poveikį gerovei ($R^2 = 0,61$). Statistiškai reikšmingą poveikį gerovės dimensijoms (gerovė darbe, gyvenimo gerovė ir psichologinė gerovė) turi darbuotojų įsitraukimas ir pasitikėjimas vadovais ($p < 0,05$). Tad galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas ir pasitikėjimas vadovais stipriausią poveikį turi taip pat gerovei darbe ($R^2 = 0,65$). Tad pasitelkiant darbuotojų įsitraukimą ir pasitikėjimą vadovais galima prognozuoti gerovę ($R^2 = 0,61$) bei jos dimensijas (gerovę darbe, gyvenimo gerovę ir psichologinę gerovę).

Standartinis regresijos koeficientas tarp mediatoriaus –pasitikėjimo vadovais ir priklausomo kintamojo gerovės svyruoja tarp 0,07 (gyvenimo gerovė) ir 0,19 (gerovė darbe ir psichologinė gerovė) priklausomai nuo gerovės dimensijų. Standartinis regresijos koeficientas tarp nepriklausomo kintamojo darbuotojų įsitraukimo ir gerovės svyruoja tarp 0,57 (gyvenimo gerovė) ir 0,70 (gerovė darbe) priklausomai nuo gerovės dimensijų.

Toliau atliekama regresinė analizė yra tarp nepriklausomo kintamojo darbuotojų įsitraukimo ir priklausomo kintamojo gerovės (žr. 33 lentelę).

Galiausiai atlikta mediacijos analizė (40lentelė). Pasitikėjimas vadovais veikia kaip mediatorius tarp nepriklausomo kintamojo darbuotojų ištraukimo ir priklausomojo kintamojo gerovės ir atskirų jos dimensijos dalių (gerovės darbe ir psichologinės gerovės).

40 lentelė. Mediacijos testo rezultatai

Ryšiai	Bendras efektas	Tiesioginis efektas	Netiesioginis efektas
Darbuotojų ištraukimas-> Pasitikėjimas vadovais -> Gerovė	0,6601 LLCI =0,6064 ULCI =,7138	0,5929 LLCI =0,5334 ULCI =0,6525	0,0672 BootLLCI0 =0,0346 BootULCI=0,1033
Darbuotojų ištraukimas-> Pasitikėjimas vadovais -> Gerovė darbe	0,8765 LLCI =0,8103 ULCI =0,9427	0,77743 LLCI =0,7020 ULCI =0,8467	0,1022 BootLLCI0 =0,0605 BootULCI=0,1499
Darbuotojų ištraukimas-> Pasitikėjimas vadovais -> Gyvenimo gerovė	0,5998 LLCI =0,5231 ULCI =0,6765	0,5672 LLCI =0,4802 ULCI =0,6542	0,0326 BootLLCI0 = -0,05173 BootULCI=0,0807
Darbuotojų ištraukimas-> Pasitikėjimas vadovais -> Psichologinė gerovė	0,5055 LLCI =0,4502 ULCI =0,5607	0,4377 LLCI =0,3764 ULCI =0,4991	0,0677 BootLLCI0 =0,0337 BootULCI=0,1076

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Analizė rodo, kad yra reikšmingas netiesioginis darbuotojų ištraukimo ryšys per pasitikėjimą vadovais, kurio efektas 0,0672, o bendras efektus lygus 0,6601. Didžiausią reikšmingą netiesioginį poveikį darbuotojų ištraukimas per pasitikėjimą vadovais turi gerovei darbe (netiesioginis efektas lygus 0,1022, o bendras efektas 0,8765), o mažiausią poveikį per organizacinį pasitikėjimą turi psichologinei gerovei (netiesioginis efektas 0,0677, o bendras efektas 0,5055). Tačiau nepasitvirtino pasitikėjimo vadovais mediacijos efektas ryšiui tarp darbuotojų ištraukimo ir gyvenimo gerovės (BootLLCI0 = -0,05173 BootULCI=0,0807).

3.5.5.4 Pasitikėjimo organizacija kaip mediatoriaus analizė

Pirma sudaroma linijinė regresinė analizė, tarp nepriklausomo kintamojo ir mediatoriaus.

41 lentelė. Darbuotojų ištraukimo linijinės regresijos poveikis pasitikėjimui organizacija

R ²	Konstanta			Koeficientai		
	F	Vertė	t	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β
Darbuotojų ištraukimas -> Pasitikėjimas organizacija						
0,30	178,47	2,34	22,04	0,28	13,36	0,55

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Atlikta regresinė analizė tarp nepriklausomo kintamojo (darbuotojų įsitraukimo) ir mediatoriaus (pasitikėjimo organizacija), kuri rodo, kad yra statiškai reikšmingas ryšys ($p < 0,05$). Darbuotojų įsitraukimas daro poveikį pasitikėjimui organizacija ($R^2 = 0,30$), kitaip tariant gerovė lemia 30 % pasitikėjimo organizacija (stipriau nei pasitikėjimais vadovais ar bendradarbiais) pasikeitimo, o standartizuotas koeficientas ($\beta = 0,55$).

Toliau atlikta daugianarė regresinė analizė, kur kintamasis darbuotojų įsitraukimas ir mediatorius pasitikėjimas organizacija yra nepriklausomi kintamieji, o gerovė ir jo dimensijos yra priklausomas kintamasis (lentelė 42).

42 lentelė. Darbuotojų įsitraukimo ir pasitikėjimo organizacija regresijos poveikis gerovei

R ²	F	Konstanta		Darbuotojų įsitraukimas			Pasitikėjimas organizacija		
		Vertė	t	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β	Nestandardizuotas B	t	Standartizuota β
Darbuotojų įsitraukimas + Pasitikėjimas organizacija -> Gerovė									
0,61	321,93	1,28	6,41	0,57	17,92	0,66	0,32	5,11	0,19
Darbuotojų įsitraukimas + Pasitikėjimas organizacija -> Gerovė darbe									
0,65	379,81	-0,19	-0,78	0,75	19,33	0,68	0,44	5,73	0,20
Darbuotojų įsitraukimas + Pasitikėjimas organizacija -> Gyvenimo gerovė									
0,37	121,96	1,70	5,81	0,54	11,55	0,54	0,22	2,40	0,11
Darbuotojų įsitraukimas + Pasitikėjimas organizacija -> Psichologinė gerovė									
0,47	182,78	2,29	11,11	0,42	12,74	0,55	0,32	4,86	0,21

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Analizė parodė, kad abu kintamieji darbuotojų įsitraukimas ir pasitikėjimas organizacija turi statiškai reikšmingą poveikį gerovei ($R^2 = 0,61$). Statiškai reikšmingą poveikį gerovės dimensijoms (gerovė darbe, gyvenimo gerovė ir psichologinė gerovė) turi darbuotojų įsitraukimas ir pasitikėjimas organizacija ($p < 0,05$). Tad galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas ir pasitikėjimas organizacija stipriausią poveikį turi gerovei darbe ($R^2 = 0,65$). Pasitelkiant darbuotojų įsitraukimą ir pasitikėjimą organizacija galima prognozuoti gerovę ($R^2 = 0,61$) bei jos dimensijas (gerovė darbe, gyvenimo gerovė ir psichologinę gerovę).

Standartinis regresijos koeficientas tarp mediatoriaus – pasitikėjimo organizacija ir priklausomo kintamojo gerovės svyruoja tarp 0,11 (gyvenimo gerovė) ir 0,21 (psichologinė gerovė) priklausomai nuo gerovės dimensijų. Standartinis regresijos koeficientas tarp

nepriklausomojo kintamojo darbuotojų įsitraukimo ir gerovės svyruoja tarp 0,54 (gyvenimo gerovė) ir 0,68 (gerovė darbe) priklausomai nuo gerovės dimensijų.

Toliau atlikta mediacijos analizė (43 lentelė). Pasitikėjimas organizacija veikia kaip mediatorius tarp nepriklausomo kintamojo darbuotojų įsitraukimo ir priklausomojo kintamojo gerovės ir atskirų jos dimensijos dalių.

43 lentelė. Mediacijos testo rezultatai

Ryšiai	Bendras efektas	Tiesioginis efektas	Netiesioginis efektas
Darbuotojų įsitraukimas-> Pasitikėjimas organizacija -> Gerovė	0,6587 LLCI =0,6050 ULCI =,7124	0,5693 LLCI =0,5069 ULCI =0,6318	0,0894 BootLLCI0 =0,0503 BootULCI=0,1303
Darbuotojų įsitraukimas-> Pasitikėjimas organizacija -> Gerovė darbe	0,8745 LLCI =0,8083 ULCI =0,9407	0,7516 LLCI =0,6751 ULCI =0,8280	0,1229 BootLLCI0 =0,0730 BootULCI=0,1775
Darbuotojų įsitraukimas-> Pasitikėjimas organizacija -> Gyvenimo gerovė	0,5981 LLCI =0,5214 ULCI =0,6747	0,5366 LLCI =0,4453 ULCI =0,6279	0,0614 BootLLCI0 =-0,0068 BootULCI=0,1204
Darbuotojų įsitraukimas-> Pasitikėjimas organizacija -> Psichologinė gerovė	0,5050 LLCI =0,4499 ULCI =0,5602	0,4173 LLCI =0,3529 ULCI =0,4639	0,0878 BootLLCI0 =0,0478 BootULCI=0,1336

Saltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Matyti, kad yra netiesioginis darbuotojų įsitraukimo su gerove ir jos dimensijomis ryšys per pasitikėjimą organizacija, kurio efektas 0,0894, o bendras efektus lygus 0,6587. Didžiausią reikšmingą netiesioginį poveikį darbuotojų įsitraukimas per pasitikėjimą organizacija turi gerovei darbe (netiesioginis efektas lygus 0,1229, o bendras efektas 0,8745), o mažiausią poveikį per organizacinį pasitikėjimą turi gyvenimo gerovei (netiesioginis efektas 0,0614, o bendras efektas 0,5981).

Atliktos alternatyvaus modelio mediacijos analizės rodo, kad organizacinio pasitekėjimo efektas veikia gerovę teigimai. Atliktame tyrime pasitekėjimo vadovais mediacijos efektas nepasitvirtino ryšiu tarp darbuotojų įsitraukimo ir gyvenimo gerovės. Kelloway ir kt. (2012)

tyrimas rodo, kad darbuotojų pasitikėjimas vadovais veikia kaip mediatorius tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų psichologinės gerovės bei tarp sąžiningos lyderystės ir gerovės darbe (Hendriks ir kt., 2020). Pasitikėjimas organizacija veikia kaip mediatorius tarp organizacinės politikos ir darbuotojų gerovės (Ullah ir kt., 2019). Atsižvelgiant į gautus rezultatus galima teigti, kad organizacinis pasitikėjimas veikia dalinai kaip mediatorius tarp darbuotojų įsitraukimo ir gerovės.

3.5.6 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atliktame tyrime dalyvavo 412 Lietuvos darbuotojų, dirbančių skirtingose veiklos srityse, kurio tikslas patikrinti hipotezes dėl organizacinio pasitikėjimo medituojančio efekto ryšiui tarp gerovės ir darbuotojų įsitraukimo darbe.

Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų įsitraukimas, organizacinis pasitikėjimas ir gerovė nepriklauso nuo lyties ir išsilavinimo. Tai reiškia, kad tiek moterys, tiek vyrai panašiai vertina savo įsitraukimą į darbą, pasitikėjimą organizacija, vadovais ir bendradarbiais bei gerove. Atliktas tyrimas rodo, kad taip pat nėra statistškai reikšmingų skirtumų vertinant tyrimo kintamuosius atsižvelgiant į respondentų įgytą išsilavinimą.

Atsižvelgiant į darbuotojų užimamas pareigas, darbuotojai skirtingai vertina gerovę ir jos dimensijas. Atlikta analizė rodo, kad vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai vertina palankiau gerovę bei jos dedamąsias dalis: gerovę darbe ir psichologinę gerovę. Tai atskleidžia statistškai reikšmingus skirtumus vertinant gerovę tarp vadovaujančių ir nevadovaujančių pareigų užimančių darbuotojų. Nielsen ir Randall (2009) savo tyrime nurodo, kad vadovams yra suteikta daugiau galių kurti, daryti pokyčius ir užtikrinti gerbūvį darbe ir jie linkę, tai labiau vertinti. Tad galima teigti, kad vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai linkę labiau vertinti gerovę, nei nevadovaujančių pozicijų darbuotojai.

Atlikti rezultatai atskleidė, kad yra statistškai reikšmingų skirtumų vertinant darbuotojo gerovę atsižvelgiant į jo amžių. Vyresni darbuotojai yra linkę vertinti geriau gerovę nei jaunesni darbuotojai. Tai pagrindžia Kooij ir kt. (2012) atliktas tyrimas, kurio metu nustatyta, kad didėjant darbuotojų amžiui, didėja ir jų gerovė, kurią ir vertina palankiau nei jaunesni kolegos. Darbuotojai, kurie yra vyresni, turėjo ilgesnę laiko perspektyvą susikurti gerovę, rasti prasmę atliekamosiose darbuose, nei jaunesni darbuotojai, kurie yra pakankami trumpą laiką darbo rinkoje.

Tyrime dalyvavę jaunesni darbuotojai linkę daugiau pasitikėti organizacija, nei vyresni. Atlikta analizė rodo, kad statistškai reikšmingų skirtumų vertinant organizacinį pasitikėjimą yra tarp darbuotojų atsižvelgiant į jų darbo stažą organizacijoje. Trumpesnį laiką dirbantys darbuotojai

palankiau vertina organizacinį pasitikėjimą. Tačiau Chathoth, Sim, Jauhari ir Manaktola (2010) analizuojamame organizacinio pasitikėjimo skirtumų skirtingose kultūrose savo tyrime pateikia, kad nėra statistškai reikšmingų organizacinio pasitikėjimo vertinimų atsižvelgiant į darbuotojų amžių ar turimą darbo stažą. Šiuos tyrimų skirtumus galėjo lemtai tai, kad šiame darbe aprašome tyrime dalyvavo daugiau jaunesnio amžiaus darbuotojų, kurie turi mažesnė darbo patirtį.

Atliktame tyrime matyti, kad yra statistškai reikšmingų skirtumų vertinant organizacinį pasitikėjimą atsižvelgiant į organizacijos charakteristiką. Darbuotojai, kurie dirba finansų ir draudimo sektoriuje, yra linkę labiau vertinti organizacinį pasitikėjimą, nei dirbantys viešame sektoriuje. Latifi ir Shooshtarian (2014) atliktame tyrime yra priešingai teigiama, kad nėra statistškai reikšmingų vertinimų atsižvelgiant į organizacijos veiklos sektorių. Šie tyrimų skirtumai gali būti dėl viešojo ir privataus sektoriaus veikimo principų skirtumų, griežto subsidarumo viešame sektoriuje bei mažesniu darbuotojų įtraukimu į svarbių susijusių klausimų svarstymą.

Atlikta analizė rodo, kad yra reikšmingų skirtumų vertinant darbuotojų įsitraukimą, gerovę ir organizacinį pasitikėjimą atsižvelgiant į įmonės dydį. Darbuotojai, kurie dirba didesnėse įmonėse, yra linkę palankiau vertinti tyrimo kintamuosius. Didesnėse įmonėse suteikiamos didesnės karjeros galimybės, plačiau rūpinamasi darbuotojų gerovę bei skiriamas didesnis dėmesys pasitikėjimui, tad šios priežastys ir galėjo lemti palankesnę vertinimą lyginant su mažesnių organizacijų darbuotojais.

Pateikta tyrimo regresinė analizė parodė, kad darbuotojui įsitraukimui statistškai reikšmingą teigiamą įtaką turi pasitikėjimas organizacija, gerovė darbe ir psichologinė gerovė. Matz-Costa ir kt. (2014) savo darbe pabrėžia, kad užtikrinama psichologinė gerovė lemia darbuotojų įsitraukimą, o Anitha (2013) tyrinėdama darbuotojų įsitraukimą vieną iš įsitraukimo veiksnių išskiria gerovę darbe. Didėjantis pasitikėjimas organizacija skatina darbuotojų įsitraukimą (Lappalainen, 2020). Tai rodo, kad tiek psichologinė gerovė ir gerovė darbe, tiek pasitikėjimas organizacija turi reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui.

Toliau atlikta mediacijos analizė parodė, kad organizacinis pasitikėjimas veikia kaip mediatorius ryšiui tarp gerovės ir darbuotojų įsitraukimo, tačiau mediacijos efektas nėra stiprus. Stipriausią organizacinio pasitikėjimo ir jo dimensijų mediacijos efektas yra tarp psichologinės gerovės ir darbuotojų įsitraukimo. Atlikta mediacijos analizė patvirtina Ilyas, Abid, ir Ashfrağ (2020) bei Manimegalai ir Baral (2018) atliktų tyrimą išvada, kad organizacinis pasitikėjimas veikia kaip dalinis mediatorius tarp kintamųjų ir darbuotojų įsitraukimo. Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojų įsitraukimas gali turėti teigiamos įtakos darbuotojų gerovei, buvo sudarytas alternatyvus modelis mediacijai nustatyti. Ši analizė atskleidė, kad mediacijos efektas yra

stipresnis, kai organizacinis pasitikėjimas veikia kaip mediatorius tarp gerovės ir darbuotojų įsitraukimo nei kaip mediatorius tarp darbuotojų įsitraukimo ir gerovės.

TYRIMO PRIELAIDOS IR APRIBOJIMAI

Daroma prielaida, kad atliktame tyrime, kurio metu Lietuvos darbuotojai vertino darbuotojų įsitraukimą, organizacinį pasitikėjimą ir gerovę, respondentai pateikė tikrovę atitinkančius ir teisingus vertinimus, kurie atspindi realią padėtį organizacijose.

Tyrime dalyvavo darbuotojai, kurių amžius 26-35, ir tai sudarė 43,4% visų respondentų bei didžioji dalis darbuotojų dirba stambiose įmonėse, tad daroma prielaida, kad tiek jaunesni, tiek vyresnio amžiaus darbuotojai, dirbantys skirtingų dydžių organizacijose, taip pat vertina darbuotojų įsitraukimą, organizacinį pasitikėjimą ir gerovę. Atsižvelgiant respondentų demografines charakteristikas, papildomų tyrimų reikalaujantis objektas yra vyresnio amžiaus darbuotojų ir darbuotojų, kurie dirba mažesnėse organizacijose, darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės sąsajoms nustatyti.

IŠVADOS

1. Atlikus literatūros analizę svarbu pabrėžti, kad darbuotojas, kuris yra energingas ir atsidavęs darbui, turi aukštą įsitraukimo lygį, kurį lemia tiek išoriniai, tiek vidiniai veiksniai bei teigiamai veikia organizacijos veiklą bei kuria pridėtinę vertę. Remiantis literatūros analizę galima išskirti, kad organizacinis pasitikėjimas yra veikimas tarpasmeninių ryšių tarp darbuotojų bei tarp darbuotojo ir organizacijos, kurie veikia etiškoje aplinkoje, kuri pagrįsta skaidrumu, patikimumu bei vadovų parama ir užtikrina organizacijos efektyvią bei kokybišką jos veiklą. Išanalizavus gerovę svarbu pabrėžti, kad organizacijai aktualu užtikrinti darbuotojų psichologinę ir fizinę gerovę, kuri suteikia darbuotojui laimės bei prasmės jausmą ir taip užtikrinti pozityvią darbo aplinką, kuri teigiamai veikia organizacijos veiklą. Atlikta mokslinės literatūros analizė išryškina, kad yra ryšys tarp dviejų elementų: darbuotojų įsitraukimo ir organizacinio pasitikėjimo ar gerovės, tačiau trūksta duomenų kaip visi šie trys veiksniai vienas kitą.
2. Tyrimo metu nustatyta, kad yra statiškai reikšmingų skirtumų darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės vertinime atsižvelgiant į darbuotojų demografines charakteristikas. Vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai vertina palankiau gerovę nei darbuotojai nevadovaujančių pozicijų darbuotojai. Jaunesni darbuotojai vertina palankiau organizacinį pasitikėjimą nei vyresnio amžiaus darbuotojai, tačiau gerovės vertinimo vidurkis yra aukštesnis vyresnio amžiaus darbuotojų nei jaunesnių. Darbuotojai, kurie turi mažesnę darbo stažą organizacijoje, turi aukštesnę išreikštą organizacinį pasitikėjimą nei darbuotojai turintys didesnę darbuotojų stažą. Didesnio dydžio organizacijų darbuotojai aukščiau vertina organizacinį pasitikėjimą ir daugiau įsitraukę, nei mažesnio dydžio organizacijos darbuotojai. Finansų ir draudimo srities darbuotojai linkę palankiau vertinti pasitikėjimą organizacija nei viešojo sektoriaus darbuotojai.
3. Atlikta regresinės analizė parodė, kad darbuotojų įsitraukimui statiškai reikšmingą teigiamą poveikį turi pasitikėjimas organizacija, psichologinė gerovė ir gerovė darbe. Tai rodo, kad organizacijoms svarbu užtikrinti darbuotojų gerovę darbe, skatinti jų tobulėjimą, augimo galimybes organizacijoje bei taikyti skaidrias procedūras, įtraukti darbuotojus į svarbių klausimų svarstymą, kurie skatintų darbuotojų įsitraukimą darbe ir lemtų efektyvesnę organizacijos veiklą.

4. Atlikta mediacijos analizė rodo, kad organizacinis pasitikėjimas veikia kaip mediatorius tarp gerovės ir darbuotojų įsitraukimo. Analizės metu nustatyta, kad psichologinė gerovė turi stipriausią netiesioginį ryšį su darbuotojų įsitraukimu per organizacinį pasitikėjimą nei kitos gerovės dimensijos. Tačiau tiesioginį stipriausia teigiamą ryšį su darbuotojų įsitraukimu turi gerovė darbe. Atlikta alternatyvaus modelio mediacijos analizė rodo, kad organizacinis pasitikėjimas gali būti kaip mediatorius tarp darbuotojų įsitraukimo ir gerovės, tačiau jo efektas yra silpnesnis nei pirmojo modelio.

REKOMENDACIJOS

Šiuolaikinės organizacijos skiria daug dėmesio darbuotojų gerovei, kuri keltų darbuotojo visokeriopą pasitenkinimą ir skatintų jų didesnę įsitraukimą. Organizacijoms svarbu užtikrinti ne tik gerovę, tačiau ir skatinti didesnę organizacinį pasitikėjimą. svarbu užtikrinti, kad darbuotojai jaustų pasitikėjimą savo vadovais, kolegomis ir pačia organizacija, kurioje dirba ir užtikrintų didesnę įsitraukimą darbe.

Atliktas tyrimas rodo, kad jaunesnio amžiaus darbuotojai mažiau vertina savo gerovę nei vyresnio amžiaus darbuotojai. Tai rodo, kad organizacijoms svarbu skirti personalizuotai dėmesio jauniems darbuotojams. Aiškių karjeros galimybių nurodymas, asmeninio tobulėjimo galimybės, pasitenkinimą darbu bei galimybę siekti ir įgyvendinti nusibrėžtų tikslų. Tai leistų jaunesniems darbuotojams greičiau užsitikrinti gerovę, kuri teigiamai veikia ir skatina darbuotojų įsitraukimą ir mažina darbuotojų kaitą, taip išvengiant galimų neigiamų padarinių organizacijai.

Šiame tyrime matomi teigiamas organizacinio pasitikėjimo poveikis darbuotojų įsitraukimui. Didesnis pasitikėjimas skatina darbuotojų įsitraukimą darbe ir tai leidžia organizacijoms siekti aukštesnių rezultatų. Tad svarbu palaikyti ir skatinti kompetentingumą, palankumą ir patikimumą tiek tarp kolegų, tiek tarp darbuotojų ir vadovų bei organizacijos sąžiningumą ir galimybes joje. Organizacijos turėtų užtikrinti procedūrų skaidrumą, etišką elgesį darbe, gilinti darbuotojų turimus įgūdžius, įtraukti darbuotojus į svarbių sprendimų svarstymą ir priėmimą, kurie susiję su tiesioginiu jų darbu.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad yra reikšmingų skirtumų darbuojamas vertinant darbuotojų įsitraukimą, organizacinį pasitikėjimą ir gerovę atsižvelgiant į demografines charakteristikas. Organizacijoms svarbu užtikrinti teisingumą nepaisant darbuotojų amžiaus, darbo stažo ar užimamų pareigų. Tai reiškia, kad visiems darbuotojams turėtų būti suteikiamos vienodos galimybės siekti savirealizacijos darbe, išlaikyti lygiavertiškumo principą, skatinti vadovų prieinamumą, aiškią komunikaciją apie galimus organizacinius pokyčius ar saugią psichologinę atmosferą. Tokiu būdu būtų užtikrinamas pasitikėjimas organizacijoje ir gerovė, kurie teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Abraham, S. (2012). Development of employee engagement programme on the basis of employee satisfaction survey. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing*, 4(1), 27.
- Akanno, S. N. (2015). Employee engagement : the new model of leadership. *Indiana Journal of Management Science*. December 2015.
- Akar, H. (2018). Meta-Analysis of Organizational Trust Studies Conducted in Educational Organizations between the Years 2008-2018. *International Journal of Educational Methodology*, 4(4), 287–302. <https://doi.org/10.12973/ijem.4.4.287> .
- Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67–85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064> .
- Bulińska, H. (n.d.). The relationship between inter-organizational trust and employee engagement and performance. 4(1), 8–25.
- Chams-Anturi, O., Moreno-Luzon, M. D., & Escorcia-Caballero, J. P. (2019). Linking organizational trust and performance through ambidexterity. *Personnel Review*, 49(4), 956–973. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0239> .
- Anitha, J. (2013). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008> .
- Anthony-mcmann, P. E., Ellinger, A. D., Astakhova, M., & Halbesleben, J. R. B. (2017). Exploring Different Operationalizations of Employee Engagement and Their Relationships With Workplace Stress and Burnout. *Human Resource Development Quarterly*, 28(2). <https://doi.org/10.1002/hrdq> .
- Asim, Y., Malik, A. K., Raza, B., & Shahid, A. R. (2019). A trust model for analysis of trust, influence and their relationship in social network communities. *Telematics and Informatics*, 36(August 2018), 94–116. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.11.008> .
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077> .
- Biswas, S., & Kapil, K. (2017). Linking perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational cynicism through

- organizational trust: A field investigation in India. *Journal of Management Development*, 36(5), 696–711. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2016-0052> .
- Byrne, Z. S., Hayes, T. L., & Holcombe, K. J. (2017). Employee Engagement Using the Federal Employee Viewpoint Survey. *Public Personnel Management*, 46(4), 368–390. <https://doi.org/10.1177/0091026017717242> .
- Cale, W. Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE. December..
- Canning, E. A., Murphy, M. C., Emerson, K. T. U., Chatman, J. A., Dweck, C. S., & Kray, L. J. (2020). Cultures of Genius at Work: Organizational Mindsets Predict Cultural Norms, Trust, and Commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(4), 626–642. <https://doi.org/10.1177/0146167219872473> .
- Chams-Anturi, O., Moreno-Luzon, M. D., & Escorcía-Caballero, J. P. (2019). Linking organizational trust and performance through ambidexterity. *Personnel Review*, 49(4), 956–973. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0239> .
- Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K., Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., & Parker, S. K. (2018). The effects of employee engagement and self- efficacy on job performance : a longitudinal field study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(17), 2483–2502. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244096> .
- Chathoth, P. K., M, K. (2011). International Journal of Hospitality Management Assessing dimensions of organizational trust across cultures : A comparative analysis of U . S . and Indian full service hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 233–242. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.09.004>
- Cooke, P. J., Melchert, T. P., & Connor, K. (2016). Measuring Well-Being: A Review of Instruments. *Counseling Psychologist*, 44(5), 730–757 .
- Costigan, R. D., Ilter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303–317 .
- Delgado-Ballester, E., Munuera-Alemán, J.L. and Guillén, M. . (2003). BRAND TRUST SCALE Elena Delgado-Ballester. *International Journal of Market Research*, 45(1), 35–58.
- Demir, K., & Akif, M. (2015). The effect of organizational trust on the culture of teacher leadership in primary schools. *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri*, 15(3), 621–634. <https://doi.org/10.12738/estp.2015.3.2337> .
- Diener, E., & Ryan, K. (2008). Subjective well-being : a general overview. 39(4), 391–406.

- Diener, E., Sapyta, J. J., & Suh, E. (2009). Subjective Well-Being Is Essential to Well-Being. *Subjective Well-Being Is Essential to Well-Being*, 7965(1998). <https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901> .
- Diener, E., Pressman, S. D., Hunter, J., & Delgado-Chase, D. (2017). If, Why, and When Subjective Well-Being Influences Health, and Future Needed Research. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 9(2), 133–167. <https://doi.org/10.1111/aphw.12090> .
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222–235. <https://doi.org/10.5502/ijw.v2i3.4> .
- Downey, S. N., van der Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35–44. <https://doi.org/10.1111/jasp.12273> .
- D. Harrison Mcknight, & Chervany, N. L. (2008). THE MEANINGS OF TRUST. *Key Engineering Materials*, 388(612), 97–100. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/kem.388.97> .
- Emre, O., & De Spiegeleare, S. (2019). The role of work–life balance and autonomy in the relationship between commuting, employee commitment and well-being. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–25. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1583270> .
- Ng Fat, L., Scholes, S., Boniface, S., Mindell, J., & Stewart-Brown, S. (2017). Evaluating and establishing national norms for mental wellbeing using the short Warwick–Edinburgh Mental Well-being Scale (SWEMWBS): findings from the Health Survey for England. *Quality of Life Research*, 26(5), 1129–1144. <https://doi.org/10.1007/s11136-016-1454-8> .
- Fearon, C., Mclaughlin, H., & Morris, L. (2009). Conceptualising work engagement efficacy perspective. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/03090591311312723> .
- Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. *Wellbeing*, July, 1–25. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell018> .
- Fleuret, S., & Atkinson, S. (2007). Wellbeing, health and geography: A critical review and research agenda. *New Zealand Geographer*, 63(2), 106–118. <https://doi.org/10.1111/j.1745-7939.2007.00093.x> .
- Gallagher, M. W., Lopez, S. J., & Preacher, K. J. (2009). The hierarchical structure of well-being. *Journal of Personality*, 77(4), 1025–1050. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00573.x> .

- Guest, D. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. January. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12000>
- Gupta, S. (2016). ORGANIZATIONAL CHANGE AND JOB SATISFACTION : AN ANALYSIS OF MEDIATING EFFECT OF ORGANIZATIONAL TRUST. VII(3), 7–13.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268> .
- Helne, T., & Hirvilammi, T. (2015). Wellbeing and Sustainability: A Relational Approach. *Sustainable Development*, 23(3), 167–175. <https://doi.org/10.1002/sd.1581> .
- Henderson, L. W., Knight, T., & Richardson, B. (2013). An exploration of the well-being benefits of hedonic and eudaimonic behaviour. *Journal of Positive Psychology*, 8(4), 322–336. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.803596> .
- Hendriks, M., Burger, M., Rijsenbilt, A., Pleeging, E., & Commandeur, H. (2020). Virtuous leadership: a source of employee well-being and trust. *Management Research Review*, 43(8), 951–970. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0326> .
- Huta, V., & Ryan, R. M. (2010). Pursuing Pleasure or Virtue: The Differential and Overlapping Well-Being Benefits of Hedonic and Eudaimonic Motives. *Journal of Happiness Studies*, 11(6), 735–762. <https://doi.org/10.1007/s10902-009-9171-4> .
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations : The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195–204. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.03.003> .
- Yousif Ali, M. S., & Ali Hasaballah, A. H. (2010). Assessing the effect of organizational cultural values and employees engagement on performance excellence. *International Journal of Management*, 11(4), 108–126. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.4.2020.013> .
- Jain, A. K., Giga, S. I., & Cooper, C. L. (2009). Employee wellbeing, control and organizational commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(3), 256–273. <https://doi.org/10.1108/01437730910949535> .
- Jasielska, D., Rogoza, R., Zajenkovska, A., & Russa, M. B. (2019). General trust scale: Validation in cross-cultural settings. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00435-2>
- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227–234. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>

- Jha, B., & Kumar, A. (2016). Employee Engagement: A Strategic Tool to Enhance Performance. *DAWN: Journal for Contemporary Research in Management*, 3(2), 21–29. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=117637764&site=ehost-live> .
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287> .
- Keeman, A., Näswall, K., Malinen, S., & Kuntz, J. (2017). Employee wellbeing: Evaluating a wellbeing intervention in two settings. *Frontiers in Psychology*, 8(MAR). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00505> .
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., Loughlin, C., Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being : The mediating role of employee trust in leadership. 8373. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774> .
- Khatri, P., & Gupta, P. (2019). Development and validation of employee wellbeing scale – a formative measurement model. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(5), 352–368. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-12-2018-0161> .
- Kokko, K., Tolvanen, A., & Pulkkinen, L. (2013). Associations between personality traits and psychological well-being across time in middle adulthood. *Journal of Research in Personality*, 47(6), 748–756. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2013.07.002> .
- Kotze, M., & Massyn, L. (2019). The influence of employees’ cross-cultural psychological capital on workplace psychological well-being. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45, 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1660> .
- Lappalainen, P. (2020). Managing performance through employee attributes : implications for employee engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(9), 2119–2137. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0356> .
- Latifi, M., Shooshtarian, Z., Latifi, M., & Shooshtarian, Z. (2014). THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE ON ORGANIZATIONAL TRUST AND EFFECTIVENESS. 10, 73–84
- Li, P. P. (2008). Toward a geocentric framework of trust: An application to organizational trust. *Management and Organization Review*, 4(3), 413–439. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2008.00120.x> .
- Lin, C., & Lin, C. (2010). Modeling Corporate Citizenship , Organizational Trust , and Work Engagement Based on Attachment Theory. 517–531. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0279-6>

- Little, P., & Little, B. (2006). Employee Engagement: Conceptual Issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111 .
- Longo, Y., Coyne, I., & Joseph, S. (2017). The scales of general well-being (SGWB). *Personality and Individual Differences*, 109(April), 148–159. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.01.005> .
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy: implications for managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development*, 21(5), 376–387. <https://doi.org/10.1108/02621710210426862> .
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
- Manimegalai, S., & Baral, R. (2018). Examining the mediating role of organizational trust in the relationship between CSR practices and job outcomes. 14(3), 433–447. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2017-0007> .
- Matz-Costa, C., James, J. B., Ludlow, L., Brown, M., Besen, E., & Johnson, C. (2014). The Meaning and Measurement of Productive Engagement in Later Life. *Social Indicators Research*, 118(3), 1293–1314. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0469-6> .
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39(1–2), 83–93. <https://doi.org/10.1037/h0086797> .
- Nielsen, K., & Randall, R. (2009). Managers ' Active Support when Implementing Teams : The Impact on Employee Well-Being. 1(3), 374–390. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01016.x> .
- Nedkovski, V., Guerci, M., De Battisti, F., & Siletti, E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of Business Research*, 71, 19–26. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.004> .
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The “what”, “why” and “how” of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441–458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3> .
- Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115(July 2019), 469–474. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.007> .
- Radda, A. A., Majidadi, M. A., & Akanno, S. N. (2015). Employee engagement: the new model of leadership. *Indian Journal of Management Science*, 5(2), 1–10. www.scholarshub.net

- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069> .
- Robbins, B. G. (2016). What is Trust? A Multidisciplinary Review, Critique, and Synthesis. *Sociology Compass*, 10(10), 972–986. <https://doi.org/10.1111/soc4.12391> .
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904–914. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008> .
- Sandhya S., Sulphay M M. (2020). Influence of empowerment, psychological contract and employee engagement on voluntary turnover intentions. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-0189>
- Sawasdee, A., Saengchai, S., & Jermittiparsert, K. (2020). The role of emotional demands, supervisor support and training opportunities towards work engagement among employees in pharmaceutical companies of Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 176–184. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.3.20> .
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326> .
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471> .
- Sherman, A., & Axelrad, H. (2020). A qualitative study on money, well-being and serial crowdfunding. *Baltic Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2020-0190>
- Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work – overview and perspective Institute of Occupational Health , the Danish National Research Centre for the Working Environment , and the Norwegian National Institute of Occupational Health Stable URL : <https://www.jstor.org/stable/409678> . *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), 422–429 .
- Seaborn, K., Pennefather, P., & Fels, D. I. (2020). Eudaimonia and Hedonia in the Design and Evaluation of a Cooperative Game for Psychosocial Well-Being. *Human-Computer Interaction*, 35(4), 289–337. <https://doi.org/10.1080/07370024.2018.1555481> .
- Singh, U., & Srivastava, K. B. L. (2016). Organizational trust and organizational citizenship behaviour. *Global Business Review*, 17(3), 594–609. <https://doi.org/10.1177/0972150916630804> .

- Skiba, T., & Wildman, J. L. (2019). Uncertainty Reducer, Exchange Deepener, or Self-Determination Enhancer? Feeling Trust Versus Feeling Trusted in Supervisor-Subordinate Relationships. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 219–235. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9537-x>.
- Thorsteinsen, K., & Vittersø, J. (2018). Striving for wellbeing: The different roles of hedonia and eudaimonia in goal pursuit and goal achievement. *International Journal of Wellbeing*, 8(2), 89–109. <https://doi.org/10.5502/ijw.v8i2.733> .
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Miyanaka, D., & Iwata, N. (2010). Why Japanese workers show low work engagement : An item response theory analysis of the Utrecht Work Engagement scale. *BioPsychoSocial Medicine*, 4–9.
- Shuck, M. B., & Wollard, K. K. (2009). A Historical Perspective of Employee Engagement : An Emerging Definition. 8th Annual College of Education & GSN Research Conference, 133–139. http://coeweb.fiu.edu/research_conference/ .
- Thorsteinsen, K., & Vittersø, J. (2018). Striving for wellbeing: The different roles of hedonia and eudaimonia in goal pursuit and goal achievement. *International Journal of Wellbeing*, 8(2), 89–109. <https://doi.org/10.5502/ijw.v8i2.733> .
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodri, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement : the role of psychological empowerment. 43(3), 377–400. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0198>.
- Ullah, S., Hasnain, S. A., Khalid, A., Aslam, A., & Zealand, N. (2019). Effects of Perception of Organizational Politics on Employee ' s Well-Being : The Mediating Role of Trust and Interpersonal Conflicts. 8(1), 1–14.
- Valentin, M. A., Valentin, C. C., & Nafukho, F. M. (2015). The engagement continuum model using corporate social responsibility as an intervention for sustained employee engagement: Research leading practice. *European Journal of Training and Development*, 39(3), 182–202. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2014-0007> .
- Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46–61. <https://doi.org/10.1002/kpm.1497> .
- Vanhala, M., & Ritala, P. (2016). HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 95–109. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0084> .
- Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2018). The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust

- and Performance Outcomes. *Group and Organization Management*, 43(2), 179–206. <https://doi.org/10.1177/1059601117725191> .
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation, 36, 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>
- Zhou, X., Rasool, S. F., & Ma, D. (2020). The Relationship between Workplace Violence and Innovative Work Behavior: The Mediating Roles of Employee Wellbeing. *Healthcare*, 8(3), 332. <https://doi.org/10.3390/healthcare8030332> .
- Waterman, A. S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678–691. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678> .
- White, S. C. (2010). Analysing wellbeing: A framework for development practice. *Development in Practice*, 20(2), 158–172. <https://doi.org/10.1080/09614520903564199> .
- Woods, C. (2010). Employee wellbeing in the higher education workplace: A role for emotion scholarship. *Higher Education*, 60(2), 171–185. <https://doi.org/10.1007/s10734-009-9293-y>

GEROVĖS ĮTAKĄ DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ MEDIJUOJANT ORGANIZACINIAM PASITIKĖJIMUI

Aurelija TRINKŪNAITĖ

Magistro darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – doc. dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2022

SANTRAUKA

Darbą sudaro 221 puslapis, 43 lentelės, 6 paveikslai, 95 literatūros šaltiniai.

Darbo tikslas – ištirti sąsajas tarp darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės bei pateikti rekomendacijas, kaip pagerinti darbuotojų įsitraukimą, organizacinį pasitikėjimą ir gerovę.

Naudoti tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas buvo naudojama siekiant paaiškinti darbuotojų įsitraukimą, organizacinį pasitikėjimą ir gerovės teorinius aspektus ir jų sąsajas. Kiekybinis tyrimas, kurio metu atlikus struktūrizuotą apklausą buvo atlikta statistinė analizė. Statistinės analizės metodais buvo analizuojami kiekybinio tyrimo metu gauti duomenys. Tyrimo duomenys apdorojami su SPSS programa bei papildomu įskiepiu Andrew F. Hayes PROCESS. Konstrukty patikimui nustatyti buvo naudojamas Cronbach'o Alpha metodas, ryšiams tarp konstrukty nustatyti naudojam regresinė ir mediacijos analizės. Anova ir T-Test analizė buvo naudojam demografinių charakteristikų įtakos kintamiesiems nustatymui.

Darbas sudarytas iš trijų dalių: literatūros analizės bei sąsajų pristatymo dalies, empirinio tyrimo rezultatų pristatymo, rezultatų aptarimo bei išvadų ir rekomendacijų pateikimo. Pirmoje dalyje pateikta darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės samprata, juos lemiantys veiksniai bei sąsajos tarp šių elementų. Antroje dalyje pateiktas darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės sudarytas konceptualus tyrimo modelis remiantis literatūros analizę ir tyrimo metodologija. Trečioje dalyje pateikiamas atliktas kiekybinis tyrimas, kurio metu nustatytas organizacinio pasitikėjimo mediacijos efektas ryšiui tarp gerovės ir darbuotojų

įsitraukimo. Magistro darbo išvadose ir rekomendacijose yra pateikiamas darbo apibendrinimas ir pasiūlymai organizacijoms kaip stiprinti darbuotojų įsitraukimą, organizacinį pasitikėjimą ir gerovę.

Raktiniai žodžiai: darbuotojų įsitraukimas, organizacinis pasitikėjimas, pasitikėjimas bendradarbiais, pasitikėjimas vadovais, pasitikėjimas organizacija, gerovė, gyvenimo gerovė, gerovė darbe, psichologinė gerovė.

THE MEDIATING EFFECT OF ORGANIZATIONAL TRUST ON THE RELATIONSHIP BETWEEN WELL-BEING AND EMPLOYEE ENGAGEMENT

Aurelija TRINKŪNAITĖ

Master thesis

Business development master study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor– doc. dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2022

SUMMARY

The work consists of 221 pages, 43 tables, 6 figures, 95 references.

The main aim of Master's Thesis is to examine the relationship between employee engagement, organizational trust and well-being and make recommendations how to improve employee engagement, organizational trust and well-being.

The research methods of analysis are used: academic literature analysis was used to explain the theoretical aspects and relationships of employee engagement, organizational trust and well-being. Empirical research: structured questionnaire and statistical analysis. The research data were analysed after they were collected by statistical methods. The data were processed using the SPSS program and the additional plugin Andrew F. Hayes PROCESS. The Cronbach's Alpha method was used to determine the reliability of the constructs, and regression and mediation analyses were used to determine the relationships between the constructs. Anova and T-Test analysis were used to determine the influence of demographic characteristics on the variables.

The work consists of three parts: literature analysis and presentation of relationships, presentation of empirical research results, discussion of results and presentation of conclusions and recommendations. The first part presents the concept of employee engagement, organizational trust and well-being, their concepts, and the relationships between these elements. The second part presents a conceptual research model for employee engagement, organizational trust, and well-being based on literature analysis and research methodology. The third part presents the empirical research that found the mediation effect of organizational trust on the relationship between well-

being and employee engagement. The conclusions and recommendations of the master's thesis provide a summary of the work and suggestions for organizations on how to strengthen employee engagement, organizational trust and well-being.

Keywords: employee engagement, organizational trust, co-worker trust, management trust and well-being, life well-being, work well-being, psychological well-being.

PRIEDAI

1 priedas. Darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės sąsajų anketos pavyzdys

Gerbiamas respondente,

Esu Vilniaus Universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo, Žmogiškųjų išteklių valdymo programos magistro studijų studentė. Šiuo metu atlieku tyrimą, kurio tikslas yra nustatyti darbuotojų įsitraukimo, organizacinio pasitikėjimo ir gerovės sąsajas.

Apklausa yra anoniminė. Gauti rezultatai bus apibendrinti ir panaudoti mokymosi tikslais.

Apklausa trukmė iki 10 min.

Dėkoju!

1. Prašome pateikti savo nuomonę į žemiau pateiktus teiginius apie Jūsų įsitraukimą darbe. Pažymėkite, kiek su kiekvienu teiginiu sutinkate ar nesutinkate nuo 1 - (visiškai nesutinku) iki 7 - (visiškai sutinku).

Eil. nr.	Prašome pasirinkti labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Negaliu apsispręsti	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Savo darbe aš jaučiuosi trykštantis (-i) energija	1	2	3	4	5	6	7
2.	Savo darbe aš jaučiuosi stiprus (-i) ir energingas (-a)	1	2	3	4	5	6	7
3.	Ryte atsikėlęs (-usi) aš jaučiu, kad noriu eiti į darbą	1	2	3	4	5	6	7
4.	Aš esu kupinas (-a) entuziazmo savo darbe	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mano darbas mane įkvepia	1	2	3	4	5	6	7
6.	Aš didžiuojuosi savo atliekamu darbu	1	2	3	4	5	6	7
7.	Aš jaučiuosi laimingas (-a), kai intensyviai dirbu	1	2	3	4	5	6	7
8.	Aš esu pasinėręs (-usi) į savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
9.	Dirbdamas (-a) pamirštu viską, kas dedasi aplink mane	1	2	3	4	5	6	7

2. Įvertinkite teiginius apie organizacijos, kurioje dirbate darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą. Pažymėkite, kiek su kiekvienu teiginiu sutinkate ar nesutinkate nuo 1 - (visiškai nesutinku) iki 5 - (visiškai sutinku).

Eil. nr.	Prašome pasirinkti labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Darbuotojai padalinyje, kuriame aš dirbu, turi pakankamai žinių reikalingiems darbams atlikti	1	2	3	4	5
2.	Padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojai pasižymi sėkmingu darbų atlikimu	1	2	3	4	5
3.	Aš pasitikiu padalinio, kuriame dirbu, darbuotojų įgūdžiais	1	2	3	4	5
4.	Daugelis padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojų labai gerai atlieka savo darbą	1	2	3	4	5
5.	Didžiausia padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojų dalis yra kompetentingi savo srityje	1	2	3	4	5
6.	Padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojams rūpi mano gerovė	1	2	3	4	5
7.	Padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojams yra svarbūs mano poreikiai ir norai	1	2	3	4	5
8.	Padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojai sąmoningai manęs neįskaudintų	1	2	3	4	5
9.	Paprastai padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojai nuoširdžiai rūpinasi kitų problemomis	1	2	3	4	5
10.	Padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojai labiau stengiasi padėti kitiems, o ne rūpintis tik savimi	1	2	3	4	5
11.	Padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojai turi stiprų teisingumo jausmą	1	2	3	4	5
12.	Padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojai stengiasi būti sąžiningi kitų atžvilgiu	1	2	3	4	5
13.	Padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojų veiksmai ir elgesys visada nuoseklūs	1	2	3	4	5
14.	Sąžiningumas yra pagrindinė padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojų vertybė	1	2	3	4	5
15.	Didesnė padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojų dalis ištesa savo pažadus	1	2	3	4	5

16.	Padalinio, kuriame aš dirbu, darbuotojai su manimi bendrauja atvirai	1	2	3	4	5
-----	--	---	---	---	---	---

3. Įvertinkite teiginius apie organizacijos, kurioje dirbate, darbuotojų pasitikėjimą savo tiesioginiais vadovais. Pažymėkite, kiek su kiekvienu teiginiu sutinkate ar nesutinkate nuo 1 - (visiškai nesutinku) iki 5 - (visiškai sutinku).

Eil. nr.	Prašome pasirinkti labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Padalinio, kuriame aš dirbu, vadovai turi pakankamai žinių reikalingiems darbams atlikti	1	2	3	4	5
2.	Padalinio, kuriame aš dirbu, vadovai sėkmingai atlieka savo funkcijas	1	2	3	4	5
3.	Aš pasitikiu padalinio, kuriame dirbu, vadovų įgūdžiais	1	2	3	4	5
4.	Padalinio, kuriame aš dirbu, vadovai labai gerai atlieka savo darbą	1	2	3	4	5
5.	Didžioji padalinio vadovų, kuriame aš dirbu, dalis yra kompetentingi savo srityje	1	2	3	4	5
6.	Padalinio, kuriame aš dirbu, vadovams rūpi mano gerovė	1	2	3	4	5
7.	Padalinio, kuriame aš dirbu, vadovams yra svarbūs mano poreikiai ir norai	1	2	3	4	5
8.	Padalinio, kuriame aš dirbu, vadovai sąmoningai manęs neįskaudintų	1	2	3	4	5
9.	Paprastai padalinio, kuriame aš dirbu, vadovai nuoširdžiai rūpinasi kitų problemomis	1	2	3	4	5
10.	Padalinio, kuriame aš dirbu, vadovai labiau stengiasi padėti kitiems, o ne rūpintis tik savimi	1	2	3	4	5
11.	Padalinio, kuriame aš dirbu, vadovai turi stiprų teisingumo jausmą	1	2	3	4	5
12.	Padalinio, kuriame aš dirbu, vadovai stengiasi būti sąžiningi kitų atžvilgiu	1	2	3	4	5
13.	Padalinio, kuriame aš dirbu, vadovų veiksmai visada nuoseklūs	1	2	3	4	5
14.	Sąžiningumas yra pagrindinė padalinio, kuriame aš dirbu, vadovų vertybė	1	2	3	4	5
15.	Daugelis padalinio, kuriame aš dirbu, vadovų tęsi savo pažadus	1	2	3	4	5
16.	Padalinio, kuriame aš dirbu, vadovai atvirai bendrauja apie man svarbius dalykus	1	2	3	4	5

4. Įvertinkite teiginius apie pasitikėjimą organizacija, kurioje dirbate. Pažymėkite, kiek su kiekvienu teiginiu sutinkate ar nesutinkate nuo 1 - (visiškai nesutinku) iki 5 - (visiškai sutinku).

Eil. nr.	Prašome pasirinkti labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą iš kiekvieną teiginį.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Organizacija, kurioje aš dirbu, gerai prisitaiko prie besikeičiančių sąlygų	1	2	3	4	5
2.	Organizacija, kurioje aš dirbu, yra darbo praktikų, kurios mums padeda įveikti išskirtines situacijas	1	2	3	4	5
3.	Man nesunku atlikti visus darbus organizacijoje, kurioje dirbu	1	2	3	4	5
4.	Organizacija, kurioje aš dirbu, sėkmingai panaudoja savo darbuotojų patirtį	1	2	3	4	5
5.	Organizacijoje, kurioje aš dirbu, darbas yra gerai organizuotas	1	2	3	4	5
6.	Organizacija, kurioje aš dirbu, veikia tvirtu pagrindu, tad pokyčiai verslo kontekste nekelia pavojaus veiklai	1	2	3	4	5
7.	Darbuotojai, dirbdami šioje organizacijoje, turi šviesią ateitį	1	2	3	4	5
8.	Organizacijos, kurioje aš dirbu, aukščiausio lygio vadovai turi aiškią ateities viziją	1	2	3	4	5
9.	Tam, kad organizacija, kurioje aš dirbu, plėtotų savo veiklą, reikalingi aukščiausios vadovybės tam tikri pokyčiai	1	2	3	4	5
10.	Mano nuomone, organizacijoje, kurioje aš dirbu, aukščiausio lygio vadovai organizaciją veda tinkama linkme	1	2	3	4	5
11.	Organizacijos, kurioje aš dirbu, aukščiausio lygio vadovai nepriima sprendimų, kurie keltų pavojų organizacijos veiklai ateityje	1	2	3	4	5
12.	Aš pasitikiu organizacijos, kurioje aš dirbu, aukščiausio lygio vadovų kompetencija	1	2	3	4	5
13.	Darbo priemonės, kurias naudoju kasdieninėje veikloje, veikia tinkamai	1	2	3	4	5
14.	Techninė įranga (pvz. kompiuteriai ir gamybos įrengimai), svarbūs mano atliekamoms operacijoms, veikia tinkamai	1	2	3	4	5

15.	Iškilius techninėms problemoms aš visada gaunu reikiamą pagalbą	1	2	3	4	5
16.	Organizacija, kurioje dirbu, turi produktų ir paslaugų, leidžiančių būti konkurencingai	1	2	3	4	5
17.	Kiti organizacijos, kurioje dirbu, veiklos srities žaidėjai mus lenkia	1	2	3	4	5
18.	Išorinėje aplinkoje vyrauja nuomonė, kad mano darbdavys yra sėkmingas žaidėjas savo veiklos srityje	1	2	3	4	5
19.	Asmenys, kuriems atlyginama už organizacijos, kurioje aš dirbu, sėkmę yra tie, kas nusipelnė būti apdovanoti	1	2	3	4	5
20.	Mano darbdavys siūlo man galimybių išmolti naujų įgūdžių ir tobulinti savo kvalifikaciją	1	2	3	4	5
21.	Kvalifikuotiems darbuotojams siūlomos atsakingos pareigos	1	2	3	4	5
22.	Mano darbdavys laikėsi pažadų, susijusių su mano darbu ir asmeniniu tobulėjimu	1	2	3	4	5
23.	Mano atlyginimas yra teisingas, lyginant su atlyginimu, kurį gauna kiti mano organizacijos darbuotojai, dirbantys panašų darbą	1	2	3	4	5
24.	Organizacijos, kurioje aš dirbu, aukščiausio lygio vadovybė niekada nekelia savo sėkmės aukščiau darbuotojų sėkmės	1	2	3	4	5
25.	Organizacijos, kurioje aš dirbu, egzistuoja oportunitizmas, kenkiantis veiklai	1	2	3	4	5
26.	Man nereikia nusižengti savo principams, kad galėčiau sėkmingai dirbti organizacijoje	1	2	3	4	5
27.	Aukščiausio lygio vadovybė leidžia suprasti, kad neetiški veiksmai nėra toleruojami organizacijoje, kurioje aš dirbu	1	2	3	4	5
28.	Aš visada gaunu informacijos apie man svarbius organizacinius pokyčius	1	2	3	4	5
29.	Informacija, kurią gaunu organizacijoje, kurioje dirbu, yra naujusia	1	2	3	4	5
30.	Informacija man svarbiais klausimais yra atvirai komunikuojama organizacijoje, kurioje aš dirbu	1	2	3	4	5
31.	Organizacijoje, kurioje aš dirbu, vidinė komunikacija veikia prastai	1	2	3	4	5

5. Prašome įvertinti teiginius apie savo gyvenimo, darbo ir psichologinę gerovę. Pažymėkite, kiek su kiekvienu teiginiu sutinkate ar nesutinkate nuo 1 - (visiškai nesutinku) iki 7 - (visiškai sutinku).

Eil. nr.	Prašome pasirinkti labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Negaliu apsispręsti	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Aš jaučiuosi patenkintas (-a) savo gyvenimu	1	2	3	4	5	6	7
2.	Daugeliu aspektu aš esu arti savo gyvenimo svajonės	1	2	3	4	5	6	7
3.	Dažniausiai aš jaučiuosi laimingas (-a)	1	2	3	4	5	6	7
4.	Šiuo metu aš gyvenu gerai	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mano gyvenimas yra nenuobodus	1	2	3	4	5	6	7
6.	Vargu, ar norėčiau keisti savo dabartinį gyvenimą	1	2	3	4	5	6	7
7.	Aš esu patenkintas (-a) savo darbo pareigomis	1	2	3	4	5	6	7
8.	Aš apskritai jaučiuosi patenkintas (-a) savo dabartiniu darbu	1	2	3	4	5	6	7
9.	Darbas man teikia malonumą	1	2	3	4	5	6	7
10.	Aš visada galiu rasti būdų, kaip pajvairinti savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
11.	Darbas man yra prasminga veikla	1	2	3	4	5	6	7
12.	Aš jaučiuosi patenkintas (-a) savo darbo pasiekimais dabartiniame darbe	1	2	3	4	5	6	7
13.	Aš jaučiu, kad augau kaip asmenybė	1	2	3	4	5	6	7
14.	Aš gerai susitvarkau su kasdieninėmis užduotimis	1	2	3	4	5	6	7
15.	Aš paprastai jaučiuosi gerai dėl savęs ir esu pasitikintis (-i)	1	2	3	4	5	6	7
16.	Kiti mano, kad aš noriu duoti ir dalintis savo laiku su kitais	1	2	3	4	5	6	7
17.	Aš gerai sudarau lankstų darbo laiką savo darbui	1	2	3	4	5	6	7
18.	Man patinka atviri pokalbiai su šeima ir draugais, kad mes geriau suprastume vienas kitą	1	2	3	4	5	6	7

6. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris
- Kita

7. Jūsų amžius (įrašykite skaičių)

8. Jūsų išsilavinimas:

- Pradinis
- Vidurinis
- Profesinis ir/ar spec. vidurinis
- Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

9. Jūsų darbo stažas dabartinėje organizacijoje:

- Iki 1 metų
- 3 metai
- 4-10 metų
- 11-15 metų
- 16 ir daugiau metų

10. Jūsų pareigos (pasirinkite tinkamesnį):

- Vadovaujančios
- Nevadovaujančios

11. Jūs dirbate organizacijoje, kuri pagal verslo dydį ir darbuotojų skaičių:

- Stambi daugiau nei 250 darbuotojų
- Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų
- Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų
- Labai maža iki 10 darbuotojų

12. Kokią ekonominę veiklą vykdo Jūsų organizacija?

- Žemės ūkis, žuvininkystė
- Energetika
- Gamyba
- Statyba
- Didmeninė ir mažmeninė prekyba
- Transportas
- Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos
- Informacija ir ryšiai, IT
- Finansinė ir draudimo veikla
- Paslaugų verslas
- Švietimas, mokslas
- Viešasis sektorius
- Sveikatos priežiūra
- Kultūra
- Kita veikla

2 priedas. Cronbach alpha

Cronbach's Alpha	N elementų
0,92	9

0,92 Darbuotojų įsitraukimo Cronbach alpha

Cronbach's Alpha	N elementų
0,94	16

0,94 Bendradarbių pasitikėjimo Cronbach alpha

Cronbach's Alpha	N elementų
0,97	16

0,97 Pasitikėjimo vadovais Cronbach alpha

Cronbach's Alpha	N elementų
0,95	31

0,95 Pasitikėjimas organizacija Cronbach alpha

Cronbach's Alpha	N elementų
0,91	6

0,91 Gyvenimo gerovės Cronbach alpha

Cronbach's Alpha	N elementų
0,93	6

0,93 Gerovė darbes Cronbach alpha

Cronbach's Alpha	N elementų
0,79	6

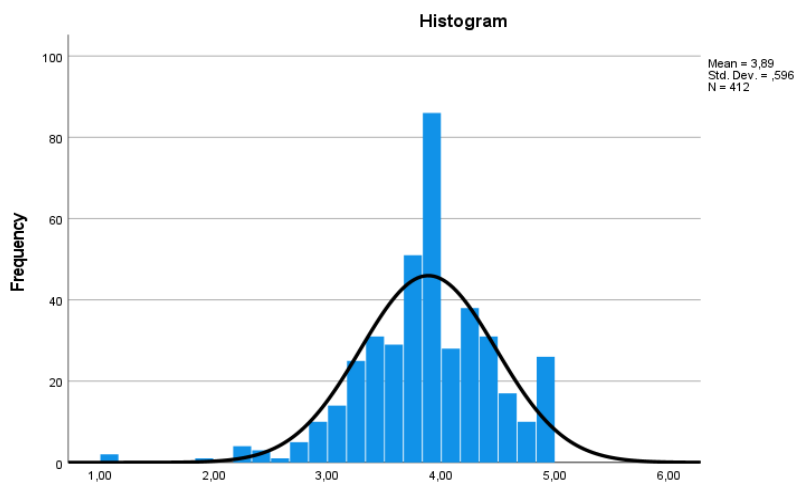
0,79 Gerovė darbes Cronbach alpha

3 priedas Kolmogorovo – Smirnovo Z testas

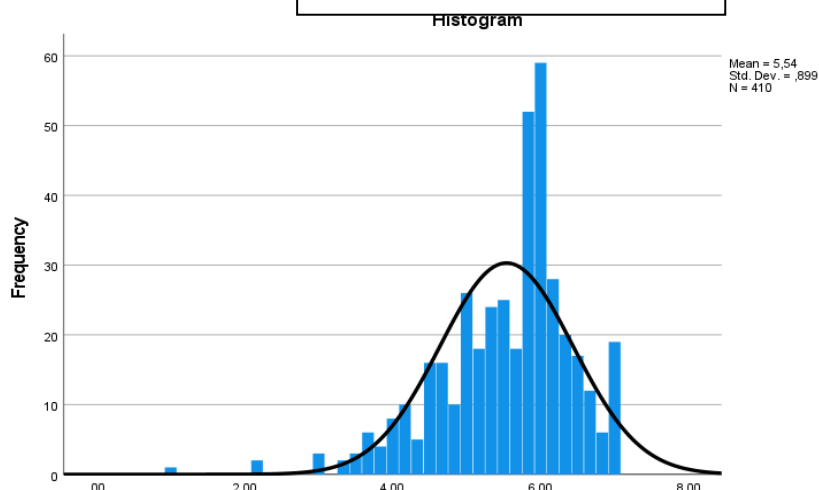
Normalumo testas			
	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistika	Kiekis	p
Darbuotojų įsitraukimas	0,122	409	0,000
Pasitikėjimais bendradarbiais	0,067	409	0,000
Pasitikėjimas vadovais	0,096	409	0,000
Pasitikėjimas organizacija	0,081	409	0,000
Organizacinis Organizacinis pasitikėjimas	0,092	409	0,000
Gerovė	0,102	409	0,000
Gyvenimo gerovė	0,103	409	0,000
Gerovė darbe	0,134	409	0,000

Psichologinė gerovė	0,147	409	0,000
---------------------	-------	-----	-------

4 priedas. Histogramos



Pasitikėjimas darbuotojais



Psichologinė gerovė

5 priedas. Respondentų nuomonės apie pasitikėjimą organizacija palyginimas pagal organizacijos veiklą

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Darbuotojų įsitraukimas	Žemės ūkis, žuvininkystė	4	5,3056	0,50000	0,25000	4,5099	6,1012	4,89	6,00

	Energetika	4	5,416 7	0,83826	0,4191 3	4,082 8	6,750 5	4,44	6,22
	Gamyba	17	4,764 7	1,54505	0,3747 3	3,970 3	5,559 1	2,00	6,89
	Statyba	12	4,611 1	1,22497	0,3536 2	3,832 8	5,389 4	3,11	7,00
	Didmenine ir mažmeninė prekyba	23	5,033 8	1,24876	0,2603 9	4,493 8	5,573 8	2,56	6,56
	Transportas	19	4,514 6	1,54902	0,3553 7	3,768 0	5,261 2	1,89	7,00
	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos	3	5,444 4	1,20185	0,6938 9	2,458 9	8,430 0	4,11	6,44
	Informacija ir ryšiai, IT	15	5,037 0	1,36708	0,3529 8	4,280 0	5,794 1	2,11	6,78
	Finansine ir draudimo veikla	11	5,195 7	1,00135	0,0917 9	5,014 0	5,377 5	1,00	7,00
	Paslaugu verslas	40	4,960 1	1,26342	0,1997 6	4,556 0	5,364 1	1,56	7,00
	Švietimas, mokslas	17	5,320 3	1,40978	0,3419 2	4,595 4	6,045 1	1,00	7,00
	Viešasis sektorius	58	4,653 3	1,14568	0,1504 3	4,352 0	4,954 5	1,67	6,33
	Sveikatos priežiūra	26	5,102 6	0,89659	0,1758 4	4,740 4	5,464 7	3,44	6,22
	Kultūra	13	4,367 5	1,12527	0,3120 9	3,687 5	5,047 5	2,44	5,78
	Kita veikla	41	4,909 6	1,23106	0,1922 6	4,521 0	5,298 1	1,67	7,00
	Total	41	4,964 1 6	1,18402	0,0584 0	4,849 7	5,079 4	1,00	7,00
Pasitikėjimas bendradarbiais	Žemės ūkis, žuvininkystė	4	4,238 5	0,34787	0,1739 3	3,685 0	4,792 1	3,75	4,56
	Energetika	4	4,000 0	0,20412	0,1020 6	3,675 2	4,324 8	3,75	4,25
	Gamyba	17	3,666 4	0,72236	0,1752 0	3,295 0	4,037 8	2,33	5,00
	Statyba	12	3,714 2	0,52033	0,1502 1	3,383 6	4,044 8	3,00	4,63
	Didmenine ir mažmeninė prekyba	23	3,826 1	0,65712	0,1370 2	3,541 9	4,110 2	2,25	5,00
	Transportas	19	3,644 7	0,62223	0,1427 5	3,344 8	3,944 6	2,31	4,75
	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos	3	4,666 7	0,31458	0,1816 2	3,885 2	5,448 1	4,38	5,00
	Informacija ir ryšiai, IT	15	3,837 8	0,73653	0,1901 7	3,429 9	4,245 7	2,56	5,00
	Finansine ir draudimo veikla	11	3,943 8	0,53141	0,0487 1	3,847 3	4,040 3	2,00	5,00
	Paslaugu verslas	40	3,906 6	0,71823	0,1135 6	3,676 9	4,136 3	1,00	5,00

	Švietimas, mokslas	17	3,9228	0,83576	0,20270	3,4931	4,3525	1,13	5,00
	Viešasis sektorius	58	3,8907	0,59753	0,07846	3,7336	4,0478	2,19	5,00
	Sveikatos priežiūra	26	4,0248	0,45301	0,08884	3,8419	4,2078	3,13	5,00
	Kultūra	13	3,6692	0,59625	0,16537	3,3089	4,0295	2,50	4,81
	Kita veikla	41	3,8467	0,47335	0,07392	3,6973	3,9962	3,00	5,00
	Total	411	3,8848	0,59631	0,02941	3,8270	3,9426	1,00	5,00
Pasitikėjimas vadovais	Žemės ūkis, žuvininkystė	4	4,0938	0,29092	0,14546	3,6308	4,5567	3,81	4,50
	Energetika	4	3,9771	0,34463	0,17231	3,4287	4,5255	3,53	4,38
	Gamyba	17	3,5319	0,94373	0,22889	3,0466	4,0171	1,67	5,00
	Statyba	12	4,0313	0,74929	0,21630	3,5552	4,5073	2,88	5,00
	Didmeninė ir mažmeninė prekyba	23	3,9085	0,69138	0,14416	3,6095	4,2075	2,38	5,00
	Transportas	19	3,7748	0,65683	0,15069	3,4582	4,0914	2,75	4,88
	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos	3	4,3750	0,54486	0,31458	3,0215	5,7285	4,00	5,00
	Informacija ir ryšiai, IT	15	3,9250	0,99810	0,25771	3,3723	4,4777	1,44	5,00
	Finansinė ir draudimo veikla	118	4,1383	0,70485	0,06489	4,0098	4,2668	1,63	5,00
	Paslaugų verslas	40	3,9307	0,78742	0,12450	3,6789	4,1826	1,00	5,00
	Švietimas, mokslas	17	4,0257	0,95736	0,23219	3,5335	4,5180	1,19	5,00
	Viešasis sektorius	58	3,8668	0,70624	0,09273	3,6811	4,0525	2,13	5,00
	Sveikatos priežiūra	26	3,8425	0,83980	0,16470	3,5033	4,1817	1,69	5,00
	Kultūra	13	3,7708	0,76844	0,21313	3,3065	4,2352	2,50	5,00
	Kita veikla	41	3,7866	0,68522	0,10701	3,5703	4,0029	2,00	5,00
	Total	410	3,9433	0,75569	0,03732	3,8699	4,0167	1,00	5,00
Pasitikėjimas organizacija	Žemės ūkis, žuvininkystė	4	4,0242	0,24760	0,12380	3,6302	4,4182	3,74	4,29
	Energetika	4	4,0565	0,36436	0,18218	3,4767	4,6362	3,52	4,29
	Gamyba	17	3,5422	0,74901	0,18166	3,1571	3,9273	2,29	4,97
	Statyba	12	3,7196	0,56302	0,16253	3,3619	4,0774	3,00	4,61

	Didmenine ir mažmeninė prekyba	23	3,698 2	0,58405	0,1217 8	3,445 7	3,950 8	2,06	4,74
	Transportas	19	3,626 6	0,48711	0,1117 5	3,391 8	3,861 4	2,71	4,52
	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos	3	4,268 8	0,18902	0,1091 3	3,799 3	4,738 4	4,13	4,48
	Informacija ir ryšiai, IT	15	3,848 0	0,74955	0,1935 3	3,432 9	4,263 1	2,23	4,74
	Finansine ir draudimo veikla	11 9	3,887 8	0,49762	0,0456 2	3,797 5	3,978 2	1,97	4,94
	Paslaugu verslas	40	3,757 7	0,62044	0,0981 0	3,559 3	3,956 1	1,52	4,77
	Švietimas, mokslas	17	3,800 3	0,61637	0,1494 9	3,483 3	4,117 2	1,93	4,58
	Viešasis sektorius	58	3,494 3	0,56817	0,0746 0	3,344 9	3,643 7	1,97	4,81
	Sveikatos priežiūra	26	3,536 9	0,77838	0,1526 5	3,222 5	3,851 2	2,06	4,74
	Kultūra	13	3,447 8	0,72305	0,2005 4	3,010 9	3,884 7	2,58	4,77
	Kita veikla	41	3,636 7	0,53922	0,0842 1	3,466 5	3,806 9	2,81	4,61
	Total	41 1	3,717 2	0,59632	0,0294 1	3,659 4	3,775 1	1,52	4,97
Organizacinis pasitikėjimas	Žemės ūkis, žuvininkystė	4	4,095 9	0,24884	0,1244 2	3,699 9	4,491 8	3,84	4,41
	Energetika	4	4,023 7	0,21865	0,1093 2	3,675 8	4,371 6	3,76	4,29
	Gamyba	17	3,580 1	0,73828	0,1790 6	3,200 5	3,959 7	2,45	4,78
	Statyba	12	3,797 8	0,51955	0,1499 8	3,467 7	4,127 9	3,00	4,49
	Didmenine ir mažmeninė prekyba	23	3,784 1	0,57808	0,1205 4	3,534 1	4,034 1	2,22	4,84
	Transportas	19	3,669 0	0,49356	0,1132 3	3,431 1	3,906 9	2,89	4,62
	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos	3	4,396 8	0,30408	0,1755 6	3,641 4	5,152 2	4,19	4,75
	Informacija ir ryšiai, IT	15	3,864 9	0,77990	0,2013 7	3,433 0	4,296 8	2,13	4,75
	Finansine ir draudimo veikla	11 9	3,964 5	0,51640	0,0473 4	3,870 7	4,058 2	2,11	4,97
	Paslaugu verslas	40	3,839 2	0,64997	0,1027 7	3,631 4	4,047 1	1,25	4,78
	Švietimas, mokslas	17	3,889 5	0,73140	0,1773 9	3,513 4	4,265 5	1,53	4,79
	Viešasis sektorius	58	3,689 8	0,55012	0,0722 3	3,545 2	3,834 5	2,59	4,89

	Sveikatos priežiūra	26	3,738 7	0,60034	0,1177 4	3,496 2	3,981 2	2,55	4,76
	Kultūra	13	3,585 8	0,64792	0,1797 0	3,194 3	3,977 3	2,74	4,84
	Kita veikla	41	3,728 4	0,50462	0,0788 1	3,569 1	3,887 6	2,90	4,73
	Total	41 1	3,817 5	0,58053	0,0286 4	3,761 2	3,873 8	1,25	4,97
Gerovė	Žemės ūkis, žuvininkystė	4	4,972 2	0,45924	0,2296 2	4,241 5	5,703 0	4,44	5,50
	Energetika	4	6,111 1	0,62361	0,3118 0	5,118 8	7,103 4	5,44	6,72
	Gamyba	17	5,170 4	1,38789	0,3366 1	4,456 9	5,884 0	2,67	6,94
	Statyba	12	4,805 6	0,92098	0,2658 6	4,220 4	5,390 7	3,33	6,00
	Didmeninė ir mažmeninė prekyba	23	5,476 7	1,28391	0,2677 1	4,921 5	6,031 9	2,06	7,00
	Transportas	18	4,856 4	1,09386	0,2578 3	4,312 4	5,400 4	2,83	6,72
	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos	3	5,963 0	1,02490	0,5917 2	3,417 0	8,508 9	4,83	6,83
	Informacija ir ryšiai, IT	15	5,044 4	1,05873	0,2733 6	4,458 1	5,630 7	2,72	6,33
	Finansinė ir draudimo veikla	11 9	5,329 5	0,93631	0,0858 3	5,159 5	5,499 4	2,39	7,00
	Paslaugų verslas	40	5,433 3	1,19085	0,1882 9	5,052 4	5,814 1	1,00	7,00
	Švietimas, mokslas	17	5,607 3	0,80530	0,1953 1	5,193 2	6,021 3	3,67	7,00
	Viešasis sektorius	58	5,298 9	0,88019	0,1155 7	5,067 4	5,530 3	3,39	6,83
	Sveikatos priežiūra	26	5,435 9	1,03574	0,2031 3	5,017 6	5,854 2	3,00	7,00
	Kultūra	13	5,008 5	0,96701	0,2682 0	4,424 2	5,592 9	2,94	6,50
	Kita veikla	41	5,283 8	0,98857	0,1543 9	4,971 7	5,595 8	2,67	6,61
	Total	41 0	5,302 7	1,01772	0,0502 6	5,203 9	5,401 5	1,00	7,00
Gyvenimo gerovė	Žemės ūkis, žuvininkystė	4	4,666 7	0,72008	0,3600 4	3,520 9	5,812 5	3,67	5,33
	Energetika	4	6,166 7	0,76980	0,3849 0	4,941 7	7,391 6	5,50	6,83
	Gamyba	17	5,127 5	1,47494	0,3577 3	4,369 1	5,885 8	2,33	6,83
	Statyba	12	4,694 4	1,28085	0,3697 5	3,880 6	5,508 3	2,83	6,17
	Didmeninė ir mažmeninė prekyba	23	5,471 0	1,26596	0,2639 7	4,923 6	6,018 5	2,17	7,00

	Transportas	18	4,755 6	1,38753	0,3270 4	4,065 6	5,445 6	1,83	7,00
	Apgyvandinim o ir maitinimo paslaugos	3	5,944 4	0,94771	0,5471 6	3,590 2	8,298 7	5,17	7,00
	Informacija ir ryšiai, IT	15	4,733 3	1,18990	0,3072 3	4,074 4	5,392 3	2,33	6,00
	Finansine ir draudimo veikla	11	5,130 8	1,15072	0,1054 9	4,921 9	5,339 7	1,33	7,00
	Paslaugu verslas	40	5,341 7	1,24032	0,1961 1	4,945 0	5,738 3	1,00	7,00
	Švietimas, mokslas	17	5,451 0	0,76550	0,1856 6	5,057 4	5,844 6	4,17	7,00
	Viešasis sektorius	58	5,247 1	0,99768	0,1310 0	4,984 8	5,509 5	2,67	7,00
	Sveikatos prižiūra	26	5,474 4	1,11624	0,2189 1	5,023 5	5,925 2	2,67	7,00
	Kultūra	13	4,692 3	1,56324	0,4335 7	3,747 6	5,637 0	2,33	6,83
	Kita veikla	41	5,182 9	1,07420	0,1677 6	4,843 9	5,522 0	2,50	7,00
	Total	41	5,180 9	1,17089	0,0578 3	5,067 2	5,294 6	1,00	7,00
Darbo gerovė	Žemės ūkis, žuvininkystė	4	5,125 0	0,47871	0,2393 6	4,363 3	5,886 7	4,50	5,50
	Energetika	4	6,208 3	0,67185	0,3359 3	5,139 3	7,277 4	5,50	7,00
	Gamyba	17	4,976 5	1,74355	0,4228 7	4,080 0	5,872 9	2,50	7,00
	Statyba	12	4,597 2	1,16224	0,3355 1	3,858 8	5,335 7	2,67	6,00
	Didmenine ir mažmeninė prekyba	22	5,348 5	1,56340	0,3333 2	4,655 3	6,041 7	1,83	7,00
	Transportas	18	4,481 5	1,32952	0,3133 7	3,820 3	5,142 6	2,00	6,67
	Apgyvandinim o ir maitinimo paslaugos	3	5,611 1	1,54860	0,8940 8	1,764 2	9,458 0	3,83	6,67
	Informacija ir ryšiai, IT	15	4,955 6	1,56152	0,4031 8	4,090 8	5,820 3	1,33	6,67
	Finansine ir draudimo veikla	11	5,258 5	1,20658	0,1106 1	5,039 5	5,477 6	1,00	7,00
	Paslaugu verslas	40	5,345 8	1,37042	0,2166 8	4,907 6	5,784 1	1,00	7,00
	Švietimas, mokslas	17	5,725 5	1,24853	0,3028 1	5,083 6	6,367 4	2,17	7,00
	Viešasis sektorius	58	5,066 1	1,13079	0,1484 8	4,768 8	5,363 4	1,67	6,83
	Sveikatos prižiūra	26	5,262 8	1,39058	0,2727 2	4,701 2	5,824 5	2,33	7,00
	Kultūra	13	4,961 5	1,30553	0,3620 9	4,172 6	5,750 5	1,50	6,50

	Kita veikla	41	5,200 8	1,40318	0,2191 4	4,757 9	5,643 7	1,50	7,00
	Total	40 9	5,183 2	1,31401	0,0649 7	5,055 5	5,310 9	1,00	7,00
Psichologinė gerove	Žemės ūkis, žuvininkystė	4	5,125 0	0,41667	0,2083 3	4,462 0	5,788 0	4,67	5,67
	Energetika	4	5,958 3	0,47871	0,2393 6	5,196 6	6,720 1	5,33	6,33
	Gamyba	17	5,392 2	1,22608	0,2973 7	4,761 8	6,022 5	3,00	7,00
	Statyba	12	5,125 0	0,80756	0,2331 2	4,611 9	5,638 1	4,00	6,00
	Didmeninė ir mažmeninė prekyba	22	5,530 3	1,24365	0,2651 5	4,978 9	6,081 7	2,17	7,00
	Transportas	18	5,333 3	0,89296	0,2104 7	4,889 3	5,777 4	3,50	7,00
	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos	3	6,333 3	0,72648	0,4194 4	4,528 6	8,138 0	5,50	6,83
	Informacija ir ryšiai, IT	15	5,444 4	0,96087	0,2481 0	4,912 3	5,976 6	3,67	7,00
	Finansinė ir draudimo veikla	11 9	5,595 2	0,80768	0,0740 4	5,448 6	5,741 9	3,50	7,00
	Paslaugų verslas	40	5,614 2	1,19125	0,1883 5	5,233 2	5,995 1	1,00	7,00
	Švietimas, mokslas	17	5,647 1	0,69443	0,1684 2	5,290 0	6,004 1	4,50	7,00
	Viešasis sektorius	58	5,583 3	0,79576	0,1044 9	5,374 1	5,792 6	3,67	7,00
	Sveikatos priežiūra	26	5,570 5	0,92996	0,1823 8	5,194 9	5,946 1	3,33	7,00
	Kultūra	13	5,371 8	0,59377	0,1646 8	5,013 0	5,730 6	4,17	6,33
	Kita veikla	41	5,467 5	0,83767	0,1308 2	5,203 1	5,731 9	3,00	6,83
	Total	40 9	5,537 7	0,90018	0,0445 1	5,450 2	5,625 2	1,00	7,00

6 priedas. Bonfferoni testas. Respondentų nuomonės apie pasitikėjimą organizacija palyginimas pagal amžių

Multiple Comparisons							
Bonferroni							
Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Darbuotojų įsitraukimas	18-25	26-35	-0,13592	0,17322	1,000	-0,6248	0,3530
		36-45	-0,34146	0,18534	0,662	-0,8646	0,1817
		46-55	-0,30317	0,24928	1,000	-1,0068	0,4004

		56 ir daugiau	-0,28929	0,30348	1,000	-1,1458	0,5673
	26-35	18-25	0,13592	0,17322	1,000	-0,3530	0,6248
		36-45	-0,20554	0,14131	1,000	-0,6044	0,1933
		46-55	-0,16726	0,21854	1,000	-0,7841	0,4495
		56 ir daugiau	-0,15337	0,27878	1,000	-0,9402	0,6335
	36-45	18-25	0,34146	0,18534	0,662	-0,1817	0,8646
		26-35	0,20554	0,14131	1,000	-0,1933	0,6044
		46-55	0,03829	0,22827	1,000	-0,6060	0,6826
		56 ir daugiau	0,05217	0,28647	1,000	-0,7564	0,8607
	46-55	18-25	0,30317	0,24928	1,000	-0,4004	1,0068
		26-35	0,16726	0,21854	1,000	-0,4495	0,7841
		36-45	-0,03829	0,22827	1,000	-0,6826	0,6060
		56 ir daugiau	0,01389	0,33145	1,000	-0,9216	0,9494
	56 ir daugiau	18-25	0,28929	0,30348	1,000	-0,5673	1,1458
		26-35	0,15337	0,27878	1,000	-0,6335	0,9402
		36-45	-0,05217	0,28647	1,000	-0,8607	0,7564
		46-55	-0,01389	0,33145	1,000	-0,9494	0,9216
Pasitiekjimas bendradarbiais	18-25	26-35	0,19322	0,08630	0,257	-0,0503	0,4368
		36-45	0,20900	0,09234	0,241	-0,0516	0,4696
		46-55	,42781*	0,12419	0,006	0,0773	0,7783
		56 ir daugiau	0,04412	0,15119	1,000	-0,3826	0,4708
	26-35	18-25	-0,19322	0,08630	0,257	-0,4368	0,0503
		36-45	0,01578	0,07040	1,000	-0,1829	0,2145
		46-55	0,23459	0,10887	0,318	-0,0727	0,5419
		56 ir daugiau	-0,14910	0,13889	1,000	-0,5411	0,2429
	36-45	18-25	-0,20900	0,09234	0,241	-0,4696	0,0516
		26-35	-0,01578	0,07040	1,000	-0,2145	0,1829
		46-55	0,21881	0,11372	0,550	-0,1022	0,5398
		56 ir daugiau	-0,16489	0,14272	1,000	-0,5677	0,2379
	46-55	18-25	-,42781*	0,12419	0,006	-0,7783	-0,0773
		26-35	-0,23459	0,10887	0,318	-0,5419	0,0727
		36-45	-0,21881	0,11372	0,550	-0,5398	0,1022
		56 ir daugiau	-0,38369	0,16512	0,206	-0,8497	0,0824
	56 ir daugiau	18-25	-0,04412	0,15119	1,000	-0,4708	0,3826
		26-35	0,14910	0,13889	1,000	-0,2429	0,5411

		36-45	0,16489	0,14272	1,000	-0,2379	0,5677
		46-55	0,38369	0,16512	0,206	-0,0824	0,8497
Pasitikējamas vadovais	18-25	26-35	0,29204	0,10950	0,080	-0,0170	0,6011
		36-45	0,32652	0,11735	0,056	-0,0047	0,6577
		46-55	,47321*	0,15759	0,028	0,0284	0,9180
		56 ir daugiau	0,16494	0,19186	1,000	-0,3766	0,7064
	26-35	18-25	-0,29204	0,10950	0,080	-0,6011	0,0170
		36-45	0,03448	0,08957	1,000	-0,2183	0,2873
		46-55	0,18117	0,13815	1,000	-0,2088	0,5711
		56 ir daugiau	-0,12710	0,17624	1,000	-0,6245	0,3703
	36-45	18-25	-0,32652	0,11735	0,056	-0,6577	0,0047
		26-35	-0,03448	0,08957	1,000	-0,2873	0,2183
		46-55	0,14669	0,14445	1,000	-0,2610	0,5544
		56 ir daugiau	-0,16158	0,18122	1,000	-0,6731	0,3499
	46-55	18-25	-,47321*	0,15759	0,028	-0,9180	-0,0284
		26-35	-0,18117	0,13815	1,000	-0,5711	0,2088
		36-45	-0,14669	0,14445	1,000	-0,5544	0,2610
		56 ir daugiau	-0,30827	0,20953	1,000	-0,8997	0,2831
	56 ir daugiau	18-25	-0,16494	0,19186	1,000	-0,7064	0,3766
		26-35	0,12710	0,17624	1,000	-0,3703	0,6245
		36-45	0,16158	0,18122	1,000	-0,3499	0,6731
		46-55	0,30827	0,20953	1,000	-0,2831	0,8997
Pasitikējamas organizacija	18-25	26-35	0,15979	0,08672	0,661	-0,0850	0,4046
		36-45	0,17993	0,09279	0,532	-0,0820	0,4418
		46-55	,36485*	0,12480	0,037	0,0126	0,7171
		56 ir daugiau	0,08588	0,15194	1,000	-0,3430	0,5147
	26-35	18-25	-0,15979	0,08672	0,661	-0,4046	0,0850
		36-45	0,02014	0,07075	1,000	-0,1795	0,2198
		46-55	0,20507	0,10941	0,616	-0,1037	0,5139
		56 ir daugiau	-0,07391	0,13957	1,000	-0,4678	0,3200
	36-45	18-25	-0,17993	0,09279	0,532	-0,4418	0,0820
		26-35	-0,02014	0,07075	1,000	-0,2198	0,1795
		46-55	0,18492	0,11428	1,000	-0,1376	0,5075
		56 ir daugiau	-0,09405	0,14342	1,000	-0,4988	0,3107
	46-55	18-25	-,36485*	0,12480	0,037	-0,7171	-0,0126
		26-35	-0,20507	0,10941	0,616	-0,5139	0,1037

		36-45	-0,18492	0,11428	1,000	-0,5075	0,1376	
		56 ir daugiau	-0,27897	0,16594	0,935	-0,7473	0,1894	
	56 ir daugiau	18-25	-0,08588	0,15194	1,000	-0,5147	0,3430	
		26-35	0,07391	0,13957	1,000	-0,3200	0,4678	
		36-45	0,09405	0,14342	1,000	-0,3107	0,4988	
		46-55	0,27897	0,16594	0,935	-0,1894	0,7473	
Organizacinis pasitikėjimas	18-25	26-35	0,20169	0,08404	0,168	-0,0355	0,4389	
		36-45	0,22399	0,08992	0,131	-0,0298	0,4778	
		46-55	,40849*	0,12094	0,008	0,0671	0,7498	
		56 ir daugiau	0,09630	0,14724	1,000	-0,3193	0,5119	
	26-35	18-25	-0,20169	0,08404	0,168	-0,4389	0,0355	
		36-45	0,02230	0,06856	1,000	-0,1712	0,2158	
		46-55	0,20680	0,10603	0,518	-0,0925	0,5061	
		56 ir daugiau	-0,10539	0,13526	1,000	-0,4871	0,2764	
	36-45	18-25	-0,22399	0,08992	0,131	-0,4778	0,0298	
		26-35	-0,02230	0,06856	1,000	-0,2158	0,1712	
		46-55	0,18450	0,11075	0,965	-0,1281	0,4971	
		56 ir daugiau	-0,12769	0,13899	1,000	-0,5200	0,2646	
	46-55	18-25	-,40849*	0,12094	0,008	-0,7498	-0,0671	
		26-35	-0,20680	0,10603	0,518	-0,5061	0,0925	
		36-45	-0,18450	0,11075	0,965	-0,4971	0,1281	
		56 ir daugiau	-0,31219	0,16081	0,529	-0,7661	0,1417	
	56 ir daugiau	18-25	-0,09630	0,14724	1,000	-0,5119	0,3193	
		26-35	0,10539	0,13526	1,000	-0,2764	0,4871	
		36-45	0,12769	0,13899	1,000	-0,2646	0,5200	
		46-55	0,31219	0,16081	0,529	-0,1417	0,7661	
	Gerove	18-25	26-35	-0,33903	0,14753	0,221	-0,7554	0,0774
			36-45	-,48826*	0,15774	0,021	-0,9335	-0,0430
			46-55	-0,41821	0,21216	0,494	-1,0170	0,1806
			56 ir daugiau	-0,72495	0,25830	0,052	-1,4540	0,0041
26-35		18-25	0,33903	0,14753	0,221	-0,0774	0,7554	
		36-45	-0,14923	0,12040	1,000	-0,4891	0,1906	
		46-55	-0,07918	0,18608	1,000	-0,6044	0,4460	
		56 ir daugiau	-0,38592	0,23734	1,000	-1,0558	0,2840	
36-45		18-25	,48826*	0,15774	0,021	0,0430	0,9335	
		26-35	0,14923	0,12040	1,000	-0,1906	0,4891	

		46-55	0,07005	0,19428	1,000	-0,4783	0,6184
		56 ir daugiau	-0,23669	0,24382	1,000	-0,9249	0,4515
	46-55	18-25	0,41821	0,21216	0,494	-0,1806	1,0170
		26-35	0,07918	0,18608	1,000	-0,4460	0,6044
		36-45	-0,07005	0,19428	1,000	-0,6184	0,4783
		56 ir daugiau	-0,30675	0,28210	1,000	-1,1030	0,4895
	56 ir daugiau	18-25	0,72495	0,25830	0,052	-0,0041	1,4540
		26-35	0,38592	0,23734	1,000	-0,2840	1,0558
		36-45	0,23669	0,24382	1,000	-0,4515	0,9249
		46-55	0,30675	0,28210	1,000	-0,4895	1,1030
Gyvenimo gerovė	18-25	26-35	-,54510*	0,16863	0,013	-1,0211	-0,0691
		36-45	-,69300*	0,18030	0,001	-1,2019	-0,1841
		46-55	-0,57619	0,24250	0,180	-1,2606	0,1083
		56 ir daugiau	-,97619*	0,29523	0,010	-1,8095	-0,1429
	26-35	18-25	,54510*	0,16863	0,013	0,0691	1,0211
		36-45	-0,14790	0,13762	1,000	-0,5363	0,2405
		46-55	-0,03109	0,21269	1,000	-0,6314	0,5692
		56 ir daugiau	-0,43109	0,27128	1,000	-1,1968	0,3346
	36-45	18-25	,69300*	0,18030	0,001	0,1841	1,2019
		26-35	0,14790	0,13762	1,000	-0,2405	0,5363
		46-55	0,11681	0,22206	1,000	-0,5099	0,7436
		56 ir daugiau	-0,28319	0,27868	1,000	-1,0698	0,5034
	46-55	18-25	0,57619	0,24250	0,180	-0,1083	1,2606
		26-35	0,03109	0,21269	1,000	-0,5692	0,6314
		36-45	-0,11681	0,22206	1,000	-0,7436	0,5099
		56 ir daugiau	-0,40000	0,32243	1,000	-1,3101	0,5101
	56 ir daugiau	18-25	,97619*	0,29523	0,010	0,1429	1,8095
		26-35	0,43109	0,27128	1,000	-0,3346	1,1968
		36-45	0,28319	0,27868	1,000	-0,5034	1,0698
		46-55	0,40000	0,32243	1,000	-0,5101	1,3101
Gerovė darbe	18-25	26-35	-0,36125	0,19110	0,594	-0,9006	0,1781
		36-45	-0,53642	0,20418	0,089	-1,1127	0,0399
		46-55	-0,59418	0,27461	0,311	-1,3693	0,1809
		56 ir daugiau	-0,82989	0,33432	0,135	-1,7735	0,1137
	26-35	18-25	0,36125	0,19110	0,594	-0,1781	0,9006
		36-45	-0,17517	0,15602	1,000	-0,6155	0,2652

		46-55	-0,23293	0,24097	1,000	-0,9131	0,4472	
		56 ir daugiau	-0,46864	0,30729	1,000	-1,3360	0,3987	
	36-45	18-25	0,53642	0,20418	0,089	-0,0399	1,1127	
		26-35	0,17517	0,15602	1,000	-0,2652	0,6155	
		46-55	-0,05776	0,25146	1,000	-0,7675	0,6520	
		56 ir daugiau	-0,29348	0,31558	1,000	-1,1842	0,5973	
	46-55	18-25	0,59418	0,27461	0,311	-0,1809	1,3693	
		26-35	0,23293	0,24097	1,000	-0,4472	0,9131	
		36-45	0,05776	0,25146	1,000	-0,6520	0,7675	
		56 ir daugiau	-0,23571	0,36513	1,000	-1,2663	0,7949	
	56 ir daugiau	18-25	0,82989	0,33432	0,135	-0,1137	1,7735	
		26-35	0,46864	0,30729	1,000	-0,3987	1,3360	
		36-45	0,29348	0,31558	1,000	-0,5973	1,1842	
		46-55	0,23571	0,36513	1,000	-0,7949	1,2663	
Psichologinė gerove	18-25	26-35	-0,10467	0,13182	1,000	-0,4767	0,2674	
		36-45	-0,24285	0,14084	0,854	-0,6404	0,1547	
		46-55	-0,09005	0,18942	1,000	-0,6247	0,4446	
		56 ir daugiau	-0,37553	0,23061	1,000	-1,0264	0,2754	
		26-35	18-25	0,10467	0,13182	1,000	-0,2674	0,4767
			36-45	-0,13818	0,10762	1,000	-0,4419	0,1656
			46-55	0,01462	0,16621	1,000	-0,4545	0,4838
			56 ir daugiau	-0,27086	0,21196	1,000	-0,8691	0,3274
		36-45	18-25	0,24285	0,14084	0,854	-0,1547	0,6404
			26-35	0,13818	0,10762	1,000	-0,1656	0,4419
			46-55	0,15280	0,17345	1,000	-0,3368	0,6424
			56 ir daugiau	-0,13268	0,21768	1,000	-0,7471	0,4817
		46-55	18-25	0,09005	0,18942	1,000	-0,4446	0,6247
			26-35	-0,01462	0,16621	1,000	-0,4838	0,4545
			36-45	-0,15280	0,17345	1,000	-0,6424	0,3368
			56 ir daugiau	-0,28548	0,25186	1,000	-0,9963	0,4254
		56 ir daugiau	18-25	0,37553	0,23061	1,000	-0,2754	1,0264
			26-35	0,27086	0,21196	1,000	-0,3274	0,8691
			36-45	0,13268	0,21768	1,000	-0,4817	0,7471
			46-55	0,28548	0,25186	1,000	-0,4254	0,9963

7 priedas. Bonfferoni testas. Respondentų nuomonės apie pasitikėjimą organizacija palyginimas pagal išsilavinimą

Bonfferoni								
Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Darbuotojų įsitraukimas	Vidurinis	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,61388	0,44019	0,983	-1,7809	0,5532	
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	-0,15265	0,30052	1,000	-0,9494	0,6441	
		Aukštasis universitetinis	-0,16905	0,26642	1,000	-0,8754	0,5373	
	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	Vidurinis	0,61388	0,44019	0,983	-0,5532	1,7809	
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,46122	0,38842	1,000	-0,5686	1,4910	
		Aukštasis universitetinis	0,44483	0,36267	1,000	-0,5167	1,4063	
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	0,15265	0,30052	1,000	-0,6441	0,9494	
		Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,46122	0,38842	1,000	-1,4910	0,5686	
		Aukštasis universitetinis	-0,01640	0,16757	1,000	-0,4607	0,4279	
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	0,16905	0,26642	1,000	-0,5373	0,8754	
		Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,44483	0,36267	1,000	-1,4063	0,5167	
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,01640	0,16757	1,000	-0,4279	0,4607	
	Pasitikėjimas bendradarbiais	Vidurinis	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	0,11981	0,22251	1,000	-0,4701	0,7097
			Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	-0,01492	0,15191	1,000	-0,4177	0,3878
			Aukštasis universitetinis	0,05651	0,13467	1,000	-0,3005	0,4136
Profesinis ir/ar spec. vidurinis		Vidurinis	-0,11981	0,22251	1,000	-0,7097	0,4701	
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	-0,13473	0,19634	1,000	-0,6553	0,3858	
		Aukštasis universitetinis	-0,06329	0,18332	1,000	-0,5493	0,4227	
		Vidurinis	0,01492	0,15191	1,000	-0,3878	0,4177	

	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitētinis	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	0,13473	0,19634	1,000	-0,3858	0,6553	
		Aukštasis universitētinis	0,07143	0,08470	1,000	-0,1531	0,2960	
	Aukštasis universitētinis	Vidurinis	-0,05651	0,13467	1,000	-0,4136	0,3005	
		Profesinis ir/ar spec. vidurinis	0,06329	0,18332	1,000	-0,4227	0,5493	
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitētinis	-0,07143	0,08470	1,000	-0,2960	0,1531	
Pasitikējamas vadovais	Vidurinis	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,36548	0,28152	1,000	-1,1119	0,3809	
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitētinis	-0,01477	0,19220	1,000	-0,5243	0,4948	
		Aukštasis universitētinis	-0,06119	0,17040	1,000	-0,5130	0,3906	
	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	Vidurinis	0,36548	0,28152	1,000	-0,3809	1,1119	
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitētinis	0,35071	0,24841	0,953	-0,3079	1,0093	
		Aukštasis universitētinis	0,30428	0,23196	1,000	-0,3107	0,9193	
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitētinis	Vidurinis	0,01477	0,19220	1,000	-0,4948	0,5243	
		Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,35071	0,24841	0,953	-1,0093	0,3079	
		Aukštasis universitētinis	-0,04642	0,10719	1,000	-0,3306	0,2378	
	Aukštasis universitētinis	Vidurinis	0,06119	0,17040	1,000	-0,3906	0,5130	
		Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,30428	0,23196	1,000	-0,9193	0,3107	
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitētinis	0,04642	0,10719	1,000	-0,2378	0,3306	
	Pasitikējamas organizācija	Vidurinis	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,07388	0,22261	1,000	-0,6641	0,5163
			Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitētinis	0,05563	0,15198	1,000	-0,3473	0,4586
			Aukštasis universitētinis	0,00677	0,13473	1,000	-0,3504	0,3640
Profesinis ir/ar spec. vidurinis		Vidurinis	0,07388	0,22261	1,000	-0,5163	0,6641	

		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,12951	0,19643	1,000	-0,3913	0,6503	
		Aukštasis universitetinis	0,08065	0,18341	1,000	-0,4056	0,5669	
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	-0,05563	0,15198	1,000	-0,4586	0,3473	
		Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,12951	0,19643	1,000	-0,6503	0,3913	
		Aukštasis universitetinis	-0,04886	0,08474	1,000	-0,2735	0,1758	
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	-0,00677	0,13473	1,000	-0,3640	0,3504	
		Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,08065	0,18341	1,000	-0,5669	0,4056	
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,04886	0,08474	1,000	-0,1758	0,2735	
Organizacinis pasitikėjimas	Vidurinis	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,10189	0,21675	1,000	-0,6765	0,4728	
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,01912	0,14798	1,000	-0,3732	0,4114	
		Aukštasis universitetinis	0,00208	0,13118	1,000	-0,3457	0,3499	
	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	Vidurinis	0,10189	0,21675	1,000	-0,4728	0,6765	
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,12102	0,19125	1,000	-0,3860	0,6281	
		Aukštasis universitetinis	0,10397	0,17858	1,000	-0,3695	0,5774	
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	-0,01912	0,14798	1,000	-0,4114	0,3732	
		Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,12102	0,19125	1,000	-0,6281	0,3860	
		Aukštasis universitetinis	-0,01705	0,08251	1,000	-0,2358	0,2017	
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	-0,00208	0,13118	1,000	-0,3499	0,3457	
		Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,10397	0,17858	1,000	-0,5774	0,3695	
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,01705	0,08251	1,000	-0,2017	0,2358	
	Gerove	Vidurinis	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,77658	0,37802	0,243	-1,7788	0,2256
			Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	-0,24649	0,25808	1,000	-0,9307	0,4377

		Aukštasis universitetinis	-0,35755	0,22881	0,713	-0,9642	0,2491
	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	Vidurinis	0,77658	0,37802	0,243	-0,2256	1,7788
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,53009	0,33356	0,677	-0,3543	1,4144
		Aukštasis universitetinis	0,41902	0,31146	1,000	-0,4067	1,2448
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	0,24649	0,25808	1,000	-0,4377	0,9307
		Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,53009	0,33356	0,677	-1,4144	0,3543
		Aukštasis universitetinis	-0,11106	0,14394	1,000	-0,4927	0,2705
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	0,35755	0,22881	0,713	-0,2491	0,9642
		Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,41902	0,31146	1,000	-1,2448	0,4067
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,11106	0,14394	1,000	-0,2705	0,4927
Gyvenimo gerovė	Vidurinis	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,78932	0,43470	0,421	-1,9418	0,3632
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	-0,44870	0,29677	0,788	-1,2355	0,3381
		Aukštasis universitetinis	-0,59465	0,26312	0,146	-1,2922	0,1029
	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	Vidurinis	0,78932	0,43470	0,421	-0,3632	1,9418
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,34063	0,38357	1,000	-0,6763	1,3576
		Aukštasis universitetinis	0,19467	0,35816	1,000	-0,7549	1,1443
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	0,44870	0,29677	0,788	-0,3381	1,2355
		Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,34063	0,38357	1,000	-1,3576	0,6763
		Aukštasis universitetinis	-0,14596	0,16552	1,000	-0,5848	0,2929

	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	0,59465	0,26312	0,146	-0,1029	1,2922	
		Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,19467	0,35816	1,000	-1,1443	0,7549	
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,14596	0,16552	1,000	-0,2929	0,5848	
Gerovė darbe	Vidurinis	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,98124	0,48782	0,270	-2,2746	0,3121	
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	-0,13788	0,33379	1,000	-1,0229	0,7471	
		Aukštasis universitetinis	-0,29211	0,29527	1,000	-1,0750	0,4907	
	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	Vidurinis	0,98124	0,48782	0,270	-0,3121	2,2746	
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,84336	0,43102	0,306	-0,2994	1,9861	
		Aukštasis universitetinis	0,68913	0,40193	0,523	-0,3765	1,7548	
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	0,13788	0,33379	1,000	-0,7471	1,0229	
		Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,84336	0,43102	0,306	-1,9861	0,2994	
		Aukštasis universitetinis	-0,15423	0,18709	1,000	-0,6503	0,3418	
	Aukštasis universitetinis	Vidurinis	0,29211	0,29527	1,000	-0,4907	1,0750	
		Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,68913	0,40193	0,523	-1,7548	0,3765	
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,15423	0,18709	1,000	-0,3418	0,6503	
	Psichologinė gerove	Vidurinis	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,55916	0,33496	0,575	-1,4472	0,3289
			Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	-0,11308	0,22920	1,000	-0,7208	0,4946
			Aukštasis universitetinis	-0,18455	0,20275	1,000	-0,7221	0,3530
Profesinis ir/ar spec. vidurinis		Vidurinis	0,55916	0,33496	0,575	-0,3289	1,4472	
		Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,44608	0,29596	0,795	-0,3386	1,2308	

	Aukštasis universitetinis	0,37461	0,27599	1,000	-0,3571	1,1063
Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	Vidurinis	0,11308	0,22920	1,000	-0,4946	0,7208
	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,44608	0,29596	0,795	-1,2308	0,3386
	Aukštasis universitetinis	-0,07147	0,12846	1,000	-0,4121	0,2691
Aukštasis universitetinis	Vidurinis	0,18455	0,20275	1,000	-0,3530	0,7221
	Profesinis ir/ar spec. vidurinis	-0,37461	0,27599	1,000	-1,1063	0,3571
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	0,07147	0,12846	1,000	-0,2691	0,4121

8 priedas. Bonfferoni testas. Respondentų nuomonės apie pasitikėjimą organizacija palyginimas pagal darbo stažą

Bonfferoni							
Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Darbuotojų įsitraukimas	Iki 1 metų	1- 3 metai	0,08811	0,17285	1,000	-0,3998	0,5760
		4-10 metų	0,09616	0,16879	1,000	-0,3803	0,5726
		11-15 metų	-0,02127	0,24443	1,000	-0,7112	0,6687
		16 ir daugiau metų	-0,29456	0,24443	1,000	-0,9845	0,3954
	1- 3 metai	Iki 1 metų	-0,08811	0,17285	1,000	-0,5760	0,3998
		4-10 metų	0,00805	0,14641	1,000	-0,4052	0,4213
		11-15 metų	-0,10938	0,22954	1,000	-0,7573	0,5385
		16 ir daugiau metų	-0,38267	0,22954	0,963	-1,0306	0,2652
	4-10 metų	Iki 1 metų	-0,09616	0,16879	1,000	-0,5726	0,3803
		1- 3 metai	-0,00805	0,14641	1,000	-0,4213	0,4052
		11-15 metų	-0,11743	0,22650	1,000	-0,7568	0,5219

		16 ir daugiau metų	-0,39072	0,22650	0,853	-1,0300	0,2486
	11-15 metų	Iki 1 metų	0,02127	0,24443	1,000	-0,6687	0,7112
		1- 3 metai	0,10938	0,22954	1,000	-0,5385	0,7573
		4-10 metų	0,11743	0,22650	1,000	-0,5219	0,7568
		16 ir daugiau metų	-0,27328	0,28733	1,000	-1,0843	0,5377
	16 ir daugiau metų	Iki 1 metų	0,29456	0,24443	1,000	-0,3954	0,9845
		1- 3 metai	0,38267	0,22954	0,963	-0,2652	1,0306
		4-10 metų	0,39072	0,22650	0,853	-0,2486	1,0300
		11-15 metų	0,27328	0,28733	1,000	-0,5377	1,0843
Pasitikėjimas bendradarbiais	Iki 1 metų	1- 3 metai	0,10346	0,08559	1,000	-0,1381	0,3450
		4-10 metų	0,22995	0,08358	0,062	-0,0060	0,4659
		11-15 metų	,42126*	0,12103	0,006	0,0796	0,7629
		16 ir daugiau metų	0,12951	0,12103	1,000	-0,2121	0,4711
	1- 3 metai	Iki 1 metų	-0,10346	0,08559	1,000	-0,3450	0,1381
		4-10 metų	0,12649	0,07249	0,818	-0,0781	0,3311
		11-15 metų	0,31780	0,11366	0,054	-0,0030	0,6386
		16 ir daugiau metų	0,02605	0,11366	1,000	-0,2948	0,3469
	4-10 metų	Iki 1 metų	-0,22995	0,08358	0,062	-0,4659	0,0060
		1- 3 metai	-0,12649	0,07249	0,818	-0,3311	0,0781
		11-15 metų	0,19131	0,11215	0,888	-0,1253	0,5079
		16 ir daugiau metų	-0,10044	0,11215	1,000	-0,4170	0,2161
	11-15 metų	Iki 1 metų	-,42126*	0,12103	0,006	-0,7629	-0,0796
		1- 3 metai	-0,31780	0,11366	0,054	-0,6386	0,0030
		4-10 metų	-0,19131	0,11215	0,888	-0,5079	0,1253
		16 ir daugiau metų	-0,29175	0,14227	0,409	-0,6933	0,1098

	16 ir daugiau metų	Iki 1 metų	-0,12951	0,12103	1,000	-0,4711	0,2121
		1- 3 metai	-0,02605	0,11366	1,000	-0,3469	0,2948
		4-10 metų	0,10044	0,11215	1,000	-0,2161	0,4170
		11-15 metų	0,29175	0,14227	0,409	-0,1098	0,6933
Pasitikėjimas vadovais	Iki 1 metų	1- 3 metai	0,19903	0,10965	0,702	-0,1105	0,5085
		4-10 metų	,31051*	0,10691	0,039	0,0088	0,6123
		11-15 metų	0,35465	0,15481	0,225	-0,0823	0,7916
		16 ir daugiau metų	0,21102	0,15481	1,000	-0,2260	0,6480
	1- 3 metai	Iki 1 metų	-0,19903	0,10965	0,702	-0,5085	0,1105
		4-10 metų	0,11148	0,09293	1,000	-0,1508	0,3738
		11-15 metų	0,15562	0,14551	1,000	-0,2551	0,5663
		16 ir daugiau metų	0,01199	0,14551	1,000	-0,3987	0,4227
	4-10 metų	Iki 1 metų	-,31051*	0,10691	0,039	-0,6123	-0,0088
		1- 3 metai	-0,11148	0,09293	1,000	-0,3738	0,1508
		11-15 metų	0,04413	0,14346	1,000	-0,3608	0,4491
		16 ir daugiau metų	-0,09949	0,14346	1,000	-0,5044	0,3054
	11-15 metų	Iki 1 metų	-0,35465	0,15481	0,225	-0,7916	0,0823
		1- 3 metai	-0,15562	0,14551	1,000	-0,5663	0,2551
		4-10 metų	-0,04413	0,14346	1,000	-0,4491	0,3608
		16 ir daugiau metų	-0,14363	0,18198	1,000	-0,6573	0,3700
	16 ir daugiau metų	Iki 1 metų	-0,21102	0,15481	1,000	-0,6480	0,2260
		1- 3 metai	-0,01199	0,14551	1,000	-0,4227	0,3987
		4-10 metų	0,09949	0,14346	1,000	-0,3054	0,5044
		11-15 metų	0,14363	0,18198	1,000	-0,3700	0,6573
Pasitikėjimas organizacija	Iki 1 metų	1- 3 metai	0,16340	0,08638	0,592	-0,0804	0,4072
		4-10 metų	0,23714	0,08435	0,052	-0,0010	0,4752

		11-15 metų	,35980*	0,12215	0,034	0,0150	0,7046
		16 ir daugiau metų	0,18715	0,12215	1,000	-0,1576	0,5319
1- 3 metai		Iki 1 metų	-0,16340	0,08638	0,592	-0,4072	0,0804
		4-10 metų	0,07374	0,07316	1,000	-0,1328	0,2802
		11-15 metų	0,19639	0,11471	0,876	-0,1274	0,5202
		16 ir daugiau metų	0,02375	0,11471	1,000	-0,3000	0,3475
4-10 metų		Iki 1 metų	-0,23714	0,08435	0,052	-0,4752	0,0010
		1- 3 metai	-0,07374	0,07316	1,000	-0,2802	0,1328
		11-15 metų	0,12266	0,11319	1,000	-0,1968	0,4421
		16 ir daugiau metų	-0,04999	0,11319	1,000	-0,3695	0,2695
11-15 metų		Iki 1 metų	-,35980*	0,12215	0,034	-0,7046	-0,0150
		1- 3 metai	-0,19639	0,11471	0,876	-0,5202	0,1274
		4-10 metų	-0,12266	0,11319	1,000	-0,4421	0,1968
		16 ir daugiau metų	-0,17264	0,14358	1,000	-0,5779	0,2326
16 ir daugiau metų		Iki 1 metų	-0,18715	0,12215	1,000	-0,5319	0,1576
		1- 3 metai	-0,02375	0,11471	1,000	-0,3475	0,3000
		4-10 metų	0,04999	0,11319	1,000	-0,2695	0,3695
		11-15 metų	0,17264	0,14358	1,000	-0,2326	0,5779
Organizacinis pasitikėjimas	Iki 1 metų	1- 3 metai	0,15640	0,08371	0,624	-0,0799	0,3927
		4-10 metų	,25404*	0,08175	0,020	0,0233	0,4848
		11-15 metų	,37509*	0,11838	0,016	0,0410	0,7092
		16 ir daugiau metų	0,17926	0,11838	1,000	-0,1549	0,5134
	1- 3 metai	Iki 1 metų	-0,15640	0,08371	0,624	-0,3927	0,0799
		4-10 metų	0,09764	0,07090	1,000	-0,1025	0,2978
		11-15 metų	0,21868	0,11117	0,498	-0,0951	0,5325

		16 ir daugiau metų	0,02285	0,11117	1,000	-0,2909	0,3366	
	4-10 metų	Iki 1 metų	-,25404*	0,08175	0,020	-0,4848	-0,0233	
		1- 3 metai	-0,09764	0,07090	1,000	-0,2978	0,1025	
		11-15 metų	0,12105	0,10969	1,000	-0,1886	0,4307	
		16 ir daugiau metų	-0,07478	0,10969	1,000	-0,3844	0,2348	
	11-15 metų	Iki 1 metų	-,37509*	0,11838	0,016	-0,7092	-0,0410	
		1- 3 metai	-0,21868	0,11117	0,498	-0,5325	0,0951	
		4-10 metų	-0,12105	0,10969	1,000	-0,4307	0,1886	
		16 ir daugiau metų	-0,19583	0,13915	1,000	-0,5886	0,1969	
	16 ir daugiau metų	Iki 1 metų	-0,17926	0,11838	1,000	-0,5134	0,1549	
		1- 3 metai	-0,02285	0,11117	1,000	-0,3366	0,2909	
		4-10 metų	0,07478	0,10969	1,000	-0,2348	0,3844	
		11-15 metų	0,19583	0,13915	1,000	-0,1969	0,5886	
	Gerove	Iki 1 metų	1- 3 metai	-0,03149	0,14795	1,000	-0,4491	0,3861
			4-10 metų	-0,21755	0,14466	1,000	-0,6259	0,1908
			11-15 metų	-0,24080	0,20922	1,000	-0,8313	0,3498
			16 ir daugiau metų	-0,48263	0,20922	0,216	-1,0732	0,1079
1- 3 metai		Iki 1 metų	0,03149	0,14795	1,000	-0,3861	0,4491	
		4-10 metų	-0,18606	0,12553	1,000	-0,5404	0,1683	
		11-15 metų	-0,20931	0,19647	1,000	-0,7639	0,3453	
		16 ir daugiau metų	-0,45114	0,19647	0,222	-1,0057	0,1034	
4-10 metų		Iki 1 metų	0,21755	0,14466	1,000	-0,1908	0,6259	
		1- 3 metai	0,18606	0,12553	1,000	-0,1683	0,5404	
		11-15 metų	-0,02325	0,19401	1,000	-0,5709	0,5244	
		16 ir daugiau metų	-0,26508	0,19401	1,000	-0,8127	0,2825	

	11-15 metų	Iki 1 metų	0,24080	0,20922	1,000	-0,3498	0,8313	
		1- 3 metai	0,20931	0,19647	1,000	-0,3453	0,7639	
		4-10 metų	0,02325	0,19401	1,000	-0,5244	0,5709	
		16 ir daugiau metų	-0,24183	0,24594	1,000	-0,9360	0,4524	
	16 ir daugiau metų	Iki 1 metų	0,48263	0,20922	0,216	-0,1079	1,0732	
		1- 3 metai	0,45114	0,19647	0,222	-0,1034	1,0057	
		4-10 metų	0,26508	0,19401	1,000	-0,2825	0,8127	
		11-15 metų	0,24183	0,24594	1,000	-0,4524	0,9360	
Gyvenimo gerovė	Iki 1 metų	1- 3 metai	-0,02962	0,17055	1,000	-0,5110	0,4518	
		4-10 metų	-0,25195	0,16675	1,000	-0,7226	0,2187	
		11-15 metų	-0,29698	0,24117	1,000	-0,9777	0,3838	
		16 ir daugiau metų	-0,52247	0,24117	0,309	-1,2032	0,1583	
	1- 3 metai	Iki 1 metų	0,02962	0,17055	1,000	-0,4518	0,5110	
		4-10 metų	-0,22233	0,14470	1,000	-0,6308	0,1861	
		11-15 metų	-0,26736	0,22648	1,000	-0,9066	0,3719	
		16 ir daugiau metų	-0,49285	0,22648	0,301	-1,1321	0,1464	
	4-10 metų	Iki 1 metų	0,25195	0,16675	1,000	-0,2187	0,7226	
		1- 3 metai	0,22233	0,14470	1,000	-0,1861	0,6308	
		11-15 metų	-0,04503	0,22364	1,000	-0,6763	0,5862	
		16 ir daugiau metų	-0,27052	0,22364	1,000	-0,9018	0,3607	
	11-15 metų	Iki 1 metų	0,29698	0,24117	1,000	-0,3838	0,9777	
		1- 3 metai	0,26736	0,22648	1,000	-0,3719	0,9066	
		4-10 metų	0,04503	0,22364	1,000	-0,5862	0,6763	
		16 ir daugiau metų	-0,22549	0,28350	1,000	-1,0257	0,5747	
			Iki 1 metų	0,52247	0,24117	0,309	-0,1583	1,2032

	16 ir daugiau metų	1- 3 metai	0,49285	0,22648	0,301	-0,1464	1,1321	
		4-10 metų	0,27052	0,22364	1,000	-0,3607	0,9018	
		11-15 metų	0,22549	0,28350	1,000	-0,5747	1,0257	
Gerovė darbe	Iki 1 metų	1- 3 metai	-0,04181	0,19199	1,000	-0,5837	0,5001	
		4-10 metų	-0,20513	0,18776	1,000	-0,7351	0,3249	
		11-15 metų	-0,41135	0,27094	1,000	-1,1761	0,3534	
		16 ir daugiau metų	-0,58292	0,27094	0,320	-1,3477	0,1819	
	1- 3 metai	Iki 1 metų	0,04181	0,19199	1,000	-0,5001	0,5837	
		4-10 metų	-0,16332	0,16223	1,000	-0,6212	0,2946	
		11-15 metų	-0,36954	0,25392	1,000	-1,0863	0,3472	
		16 ir daugiau metų	-0,54110	0,25392	0,337	-1,2578	0,1756	
	4-10 metų	Iki 1 metų	0,20513	0,18776	1,000	-0,3249	0,7351	
		1- 3 metai	0,16332	0,16223	1,000	-0,2946	0,6212	
		11-15 metų	-0,20622	0,25073	1,000	-0,9140	0,5015	
		16 ir daugiau metų	-0,37779	0,25073	1,000	-1,0855	0,3300	
	11-15 metų	Iki 1 metų	0,41135	0,27094	1,000	-0,3534	1,1761	
		1- 3 metai	0,36954	0,25392	1,000	-0,3472	1,0863	
		4-10 metų	0,20622	0,25073	1,000	-0,5015	0,9140	
		16 ir daugiau metų	-0,17157	0,31784	1,000	-1,0687	0,7256	
	16 ir daugiau metų	Iki 1 metų	0,58292	0,27094	0,320	-0,1819	1,3477	
		1- 3 metai	0,54110	0,25392	0,337	-0,1756	1,2578	
		4-10 metų	0,37779	0,25073	1,000	-0,3300	1,0855	
		11-15 metų	0,17157	0,31784	1,000	-0,7256	1,0687	
	Psichologinė gerove	Iki 1 metų	1- 3 metai	-0,06098	0,13153	1,000	-0,4323	0,3103
			4-10 metų	-0,23070	0,12863	0,737	-0,5938	0,1324
			11-15 metų	-0,05196	0,18562	1,000	-0,5759	0,4720

	16 ir daugiau metų	-0,37941	0,18562	0,416	-0,9034	0,1445
1- 3 metai	Iki 1 metų	0,06098	0,13153	1,000	-0,3103	0,4323
	4-10 metų	-0,16972	0,11114	1,000	-0,4834	0,1440
	11-15 metų	0,00901	0,17396	1,000	-0,4820	0,5000
	16 ir daugiau metų	-0,31844	0,17396	0,679	-0,8095	0,1726
4-10 metų	Iki 1 metų	0,23070	0,12863	0,737	-0,1324	0,5938
	1- 3 metai	0,16972	0,11114	1,000	-0,1440	0,4834
	11-15 metų	0,17873	0,17178	1,000	-0,3061	0,6636
	16 ir daugiau metų	-0,14872	0,17178	1,000	-0,6336	0,3362
11-15 metų	Iki 1 metų	0,05196	0,18562	1,000	-0,4720	0,5759
	1- 3 metai	-0,00901	0,17396	1,000	-0,5000	0,4820
	4-10 metų	-0,17873	0,17178	1,000	-0,6636	0,3061
	16 ir daugiau metų	-0,32745	0,21775	1,000	-0,9421	0,2872
16 ir daugiau metų	Iki 1 metų	0,37941	0,18562	0,416	-0,1445	0,9034
	1- 3 metai	0,31844	0,17396	0,679	-0,1726	0,8095
	4-10 metų	0,14872	0,17178	1,000	-0,3362	0,6336
	11-15 metų	0,32745	0,21775	1,000	-0,2872	0,9421

9 priedas. Bonfferoni testas. Respondentų nuomonės apie pasitikėjimą organizacija palyginimas pagal organizacijos dydį

Bonfferoni							
Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Darbuotojų įsitraukimas	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	0,34467	0,14820	0,123	-0,0483	0,7376

	Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	0,40464	0,15454	0,055	-0,0051	0,8144
	Labai Maža iki 10 darbuotojų	0,08553	0,18723	1,000	-0,4109	0,5819
Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	-0,34467	0,14820	0,123	-0,7376	0,0483
	Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	0,05996	0,17245	1,000	-0,3973	0,5172
	Labai Maža iki 10 darbuotojų	-0,25914	0,20227	1,000	-0,7954	0,2771
Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	-0,40464	0,15454	0,055	-0,8144	0,0051
	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	-0,05996	0,17245	1,000	-0,5172	0,3973
	Labai Maža iki 10 darbuotojų	-0,31911	0,20696	0,743	-0,8678	0,2296
Labai Maža iki 10 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	-0,08553	0,18723	1,000	-0,5819	0,4109
	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	0,25914	0,20227	1,000	-0,2771	0,7954
	Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	0,31911	0,20696	0,743	-0,2296	0,8678

Pasitikėjimas bendradarbiais	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	0,12042	0,07507	0,657	-0,0786	0,3195
		Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	0,20617	0,07828	0,053	-0,0014	0,4137
		Labai Maža iki 10 darbuotojų	0,02727	0,09484	1,000	-0,2242	0,2787
	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	-0,12042	0,07507	0,657	-0,3195	0,0786
		Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	0,08574	0,08736	1,000	-0,1459	0,3174
		Labai Maža iki 10 darbuotojų	-0,09315	0,10246	1,000	-0,3648	0,1785
	Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	-0,20617	0,07828	0,053	-0,4137	0,0014
		Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	-0,08574	0,08736	1,000	-0,3174	0,1459
		Labai Maža iki 10 darbuotojų	-0,17890	0,10484	0,532	-0,4568	0,0991
	Labai Maža iki 10 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	-0,02727	0,09484	1,000	-0,2787	0,2242
		Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	0,09315	0,10246	1,000	-0,1785	0,3648

		Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	0,17890	0,10484	0,532	-0,0991	0,4568
Pasitikėjimas vadovais	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	0,23392	0,09497	0,085	-0,0179	0,4857
		Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	,27832*	0,09903	0,031	0,0158	0,5409
		Labai Maža iki 10 darbuotojų	0,18797	0,11994	0,707	-0,1300	0,5060
Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų		-0,23392	0,09497	0,085	-0,4857	0,0179
		Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	0,04440	0,11040	1,000	-0,2483	0,3371
		Labai Maža iki 10 darbuotojų	-0,04595	0,12948	1,000	-0,3893	0,2974
Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų		-,27832*	0,09903	0,031	-0,5409	-0,0158
		Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	-0,04440	0,11040	1,000	-0,3371	0,2483
		Labai Maža iki 10 darbuotojų	-0,09035	0,13249	1,000	-0,4416	0,2609
Labai Maža iki 10 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų		-0,18797	0,11994	0,707	-0,5060	0,1300

		Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	0,04595	0,12948	1,000	-0,2974	0,3893
		Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	0,09035	0,13249	1,000	-0,2609	0,4416
Pasitikejimas organizacija	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	,24907*	0,07433	0,005	0,0520	0,4462
		Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	,24593*	0,07751	0,010	0,0404	0,4514
		Labai Maža iki 10 darbuotojų	0,13688	0,09391	0,874	-0,1121	0,3859
	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	-,24907*	0,07433	0,005	-0,4462	-0,0520
		Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	-0,00315	0,08650	1,000	-0,2325	0,2262
		Labai Maža iki 10 darbuotojų	-0,11219	0,10145	1,000	-0,3812	0,1568
	Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	-,24593*	0,07751	0,010	-0,4514	-0,0404
		Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	0,00315	0,08650	1,000	-0,2262	0,2325
		Labai Maža iki 10 darbuotojų	-0,10904	0,10380	1,000	-0,3843	0,1662

	Labai Maža iki 10 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	-0,13688	0,09391	0,874	-0,3859	0,1121
		Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	0,11219	0,10145	1,000	-0,1568	0,3812
		Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	0,10904	0,10380	1,000	-0,1662	0,3843
Organizacinis pasitikėjimas	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	,21259*	0,07255	0,021	0,0202	0,4049
		Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	,24403*	0,07565	0,008	0,0435	0,4446
		Labai Maža iki 10 darbuotojų	0,12283	0,09166	1,000	-0,1202	0,3658
Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų		-,21259*	0,07255	0,021	-0,4049	-0,0202
		Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	0,03144	0,08442	1,000	-0,1924	0,2553
		Labai Maža iki 10 darbuotojų	-0,08976	0,09902	1,000	-0,3523	0,1728
Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų		-,24403*	0,07565	0,008	-0,4446	-0,0435
		Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	-0,03144	0,08442	1,000	-0,2553	0,1924

		Labai Maža iki 10 darbuotojų	-0,12120	0,10131	1,000	-0,3898	0,1474
	Labai Maža iki 10 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	-0,12283	0,09166	1,000	-0,3658	0,1202
		Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	0,08976	0,09902	1,000	-0,1728	0,3523
		Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	0,12120	0,10131	1,000	-0,1474	0,3898
Gerove	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	0,26726	0,12837	0,228	-0,0731	0,6076
		Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	0,29628	0,13385	0,165	-0,0586	0,6512
		Labai Maža iki 10 darbuotojų	0,01752	0,16211	1,000	-0,4123	0,4473
	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	-0,26726	0,12837	0,228	-0,6076	0,0731
		Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	0,02902	0,14921	1,000	-0,3666	0,4246
		Labai Maža iki 10 darbuotojų	-0,24974	0,17502	0,926	-0,7138	0,2143
	Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	-0,29628	0,13385	0,165	-0,6512	0,0586

		Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	-0,02902	0,14921	1,000	-0,4246	0,3666
		Labai Maža iki 10 darbuotojų	-0,27876	0,17907	0,722	-0,7535	0,1960
	Labai Maža iki 10 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	-0,01752	0,16211	1,000	-0,4473	0,4123
		Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	0,24974	0,17502	0,926	-0,2143	0,7138
		Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	0,27876	0,17907	0,722	-0,1960	0,7535
Gyvenimo gerovė	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	0,28652	0,14812	0,323	-0,1062	0,6792
		Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	0,21494	0,15444	0,989	-0,1945	0,6244
		Labai Maža iki 10 darbuotojų	-0,01562	0,18706	1,000	-0,5116	0,4803
Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	-0,28652	0,14812	0,323	-0,6792	0,1062
		Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	-0,07158	0,17217	1,000	-0,5281	0,3849
		Labai Maža iki 10 darbuotojų	-0,30214	0,20195	0,812	-0,8376	0,2333

	Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	-0,21494	0,15444	0,989	-0,6244	0,1945
		Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	0,07158	0,17217	1,000	-0,3849	0,5281
		Labai Maža iki 10 darbuotojų	-0,23056	0,20663	1,000	-0,7784	0,3173
	Labai Maža iki 10 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	0,01562	0,18706	1,000	-0,4803	0,5116
		Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	0,30214	0,20195	0,812	-0,2333	0,8376
		Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	0,23056	0,20663	1,000	-0,3173	0,7784
Gerovė darbe	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	0,28691	0,16614	0,510	-0,1536	0,7274
		Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	0,35773	0,17322	0,237	-0,1015	0,8170
		Labai Maža iki 10 darbuotojų	-0,01414	0,20973	1,000	-0,5702	0,5419
	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	-0,28691	0,16614	0,510	-0,7274	0,1536
		Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	0,07082	0,19291	1,000	-0,4406	0,5823

		Labai Maža iki 10 darbuotojų	-0,30105	0,22626	1,000	-0,9010	0,2989
	Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	-0,35773	0,17322	0,237	-0,8170	0,1015
		Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	-0,07082	0,19291	1,000	-0,5823	0,4406
		Labai Maža iki 10 darbuotojų	-0,37187	0,23151	0,654	-0,9857	0,2419
	Labai Maža iki 10 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	0,01414	0,20973	1,000	-0,5419	0,5702
		Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	0,30105	0,22626	1,000	-0,2989	0,9010
		Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	0,37187	0,23151	0,654	-0,2419	0,9857
Psichologinė gerove	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	0,21613	0,11355	0,346	-0,0849	0,5172
		Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	0,30322	0,11839	0,065	-0,0107	0,6171
		Labai Maža iki 10 darbuotojų	0,07051	0,14334	1,000	-0,3095	0,4506
	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	-0,21613	0,11355	0,346	-0,5172	0,0849

	Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	0,08709	0,13185	1,000	-0,2625	0,4367
	Labai Maža iki 10 darbuotojų	-0,14561	0,15464	1,000	-0,5556	0,2644
Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	-0,30322	0,11839	0,065	-0,6171	0,0107
	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	-0,08709	0,13185	1,000	-0,4367	0,2625
	Labai Maža iki 10 darbuotojų	-0,23270	0,15823	0,853	-0,6522	0,1868
Labai Maža iki 10 darbuotojų	Stambi daugiau nei 250 darbuotojų	-0,07051	0,14334	1,000	-0,4506	0,3095
	Vidutiniška nuo 50 iki 250 darbuotojų	0,14561	0,15464	1,000	-0,2644	0,5556
	Maža nuo 10 iki 50 darbuotojų	0,23270	0,15823	0,853	-0,1868	0,6522

10 priedas. Mediacijos analizė

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
 Y : ENGMT
 X : WELLB
 M : TRUST

Sample
 Size: 411

OUTCOME VARIABLE:

TRUST

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5749	,3305	,2263	201,9308	1,0000	409,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0770	,1247	16,6501	,0000	1,8318	2,3223
WELLB	,3282	,0231	14,2102	,0000	,2828	,3736

Standardized coefficients

	coeff
WELLB	,5749

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	WELLB
constant	,0156	-,0028
WELLB	-,0028	,0005

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,7799	,6082	,5513	316,6310	2,0000	408,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,5129	,2522	-2,0334	,0427	-1,0087	-,0171
WELLB	,7736	,0441	17,5558	,0000	,6870	,8602
TRUST	,3596	,0772	4,6586	,0000	,2078	,5113

Standardized coefficients

	coeff
WELLB	,6649
TRUST	,1764

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	WELLB	TRUST
constant	,0636	-,0028	-,0124
WELLB	-,0028	,0019	-,0020
TRUST	-,0124	-,0020	,0060

Test(s) of X by M interaction:

	F	df1	df2	p
	,1733	1,0000	407,0000	,6774

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,7664	,5873	,5792	582,0951	1,0000	409,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,2340	,1996	1,1722	,2418	-,1584	,6263
WELLB	,8916	,0370	24,1266	,0000	,8190	,9643

Standardized coefficients

	coeff
WELLB	,7664

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	WELLB
constant	,0398	-,0072
WELLB	-,0072	,0014

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	TRUST	ENGMT
TRUST	1,0000	,0000
ENGMT	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y						
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c_ps	c_cs					
,7535	,8916	,0370	24,1266	,0000	,8190	,9643
	,7664					

Direct effect of X on Y						
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c'_ps	c'_cs					
,6538	,7736	,0441	17,5558	,0000	,6870	,8602
	,6649					

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,1180	,0297	,0607	,1794

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,0997	,0244	,0518	,1495

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,1014	,0248	,0529	,1518

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
 Y : ENGMT

X : WoWell
M : TRUST

Sample
Size: 410

OUTCOME VARIABLE:
TRUST

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5969	,3563	,2177	225,8058	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4498	,0940	26,0609	,0000	2,2650	2,6346
WoWell	,2641	,0176	15,0268	,0000	,2296	,2987

Standardized coefficients

	coeff
WoWell	,5969

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	WoWell
constant	,0088	-,0016
WoWell	-,0016	,0003

OUTCOME VARIABLE:
ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7969	,6350	,5148	354,0381	2,0000	407,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,5879	,2359	2,4917	,0131	,1241	1,0517
WoWell	,6388	,0337	18,9625	,0000	,5726	,7050
TRUST	,2786	,0761	3,6596	,0003	,1289	,4282

Standardized coefficients

	coeff
WoWell	,7078

TRUST ,1366

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	WoWell	TRUST
constant	,0557	,0000	-,0142
WoWell	,0000	,0011	-,0015
TRUST	-,0142	-,0015	,0058

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,0230	1,0000	406,0000	,8795

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7893	,6230	,5304	674,2044	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,2704	,1467	8,6586	,0000	,9819	1,5588
WoWell	,7124	,0274	25,9654	,0000	,6585	,7663

Standardized coefficients

	coeff
WoWell	,7893

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	WoWell
constant	,0215	-,0039
WoWell	-,0039	,0008

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	TRUST	ENGMT
TRUST	1,0000	,0000
ENGMT	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs						

,7124 ,0274 25,9654 ,0000 ,6585 ,7663 ,6013
,7893

Direct effect of X on Y
Effect se t p LLCI ULCI c'_ps
c'_cs ,6388 ,0337 18,9625 ,0000 ,5726 ,7050 ,5392
,7078

Indirect effect(s) of X on Y:
Effect BootSE BootLLCI BootULCI
TRUST ,0736 ,0226 ,0311 ,1186

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:
Effect BootSE BootLLCI BootULCI
TRUST ,0621 ,0188 ,0264 ,0997

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:
Effect BootSE BootLLCI BootULCI
TRUST ,0815 ,0247 ,0342 ,1307

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : ENGMT
X : LiWell
M : TRUST

Sample
Size: 411

OUTCOME VARIABLE:

TRUST

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4227	,1786	,2776	88,9562	1,0000	409,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,7315	,1181	23,1296	,0000	2,4994	2,9637
LiWell	,2096	,0222	9,4317	,0000	,1659	,2533

Standardized coefficients

	coeff
LiWell	,4227

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	LiWell
constant	,0139	-,0026
LiWell	-,0026	,0005

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6909	,4773	,7355	186,2746	2,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,2582	,2920	-,8841	,3772	-,8322	,3159
LiWell	,4531	,0399	11,3526	,0000	,3747	,5316
TRUST	,7524	,0805	9,3487	,0000	,5942	,9106

Standardized coefficients

	coeff
LiWell	,4484
TRUST	,3692

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	LiWell	TRUST
constant	,0853	-,0031	-,0177
LiWell	-,0031	,0016	-,0014
TRUST	-,0177	-,0014	,0065

Test(s) of X by M interaction:

	F	df1	df2	p
	1,3065	1,0000	407,0000	,2537

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6044	,3653	,8908	235,4207	1,0000	409,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7971	,2116	8,4946	,0000	1,3812	2,2129
LiWell	,6108	,0398	15,3434	,0000	,5326	,6891

Standardized coefficients

	coeff
LiWell	,6044

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	LiWell
constant	,0448	-,0082
LiWell	-,0082	,0016

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	TRUST	ENGMT
TRUST	1,0000	,0000
ENGMT	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,6108	,0398	15,3434	,0000	,5326	,6891	,5162
,6044							

Direct effect of X on Y							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,4531	,0399	11,3526	,0000	,3747	,5316	,3829
	,4484						

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,1577	,0255	,1089	,2087

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,1333	,0196	,0951	,1728

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,1561	,0234	,1100	,2027

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
 Y : ENGMT
 X : LiWell
 M : TRUST

Sample

Size: 411

OUTCOME VARIABLE:

TRUST

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4227	,1786	,2776	88,9562	1,0000	409,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,7315	,1181	23,1296	,0000	2,4994	2,9637
LiWell	,2096	,0222	9,4317	,0000	,1659	,2533

Standardized coefficients

	coeff
LiWell	,4227

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	LiWell
constant	,0139	-,0026
LiWell	-,0026	,0005

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6909	,4773	,7355	186,2746	2,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,2582	,2920	-,8841	,3772	-,8322	,3159
LiWell	,4531	,0399	11,3526	,0000	,3747	,5316
TRUST	,7524	,0805	9,3487	,0000	,5942	,9106

Standardized coefficients

	coeff
LiWell	,4484
TRUST	,3692

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	LiWell	TRUST
constant	,0853	-,0031	-,0177
LiWell	-,0031	,0016	-,0014
TRUST	-,0177	-,0014	,0065

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
1,3065	1,0000	407,0000	,2537

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6044	,3653	,8908	235,4207	1,0000	409,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7971	,2116	8,4946	,0000	1,3812	2,2129
LiWell	,6108	,0398	15,3434	,0000	,5326	,6891

Standardized coefficients

	coeff
LiWell	,6044

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	LiWell
constant	,0448	-,0082
LiWell	-,0082	,0016

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	TRUST	ENGMT
TRUST	1,0000	,0000
ENGMT	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,6108	,0398	15,3434	,0000	,5326	,6891
,6044						,5162

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,4531	,0399	11,3526	,0000	,3747	,5316
,4484						,3829

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,1577	,0255	,1089	,2087

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,1333	,0196	,0951	,1728

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,1561	,0234	,1100	,2027

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : ENGMT
X : PsyWell
M : TRUST

Sample
Size: 410

OUTCOME VARIABLE:
TRUST

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
---	------	-----	---	-----	-----	---

,5370 ,2883 ,2407 165,3020 1,0000 408,0000 ,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,8983	,1514	12,5412	,0000	1,6007	2,1958
PsyWell	,3468	,0270	12,8570	,0000	,2938	,3998

Standardized coefficients

	coeff
PsyWell	,5370

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	PsyWell
constant	,0229	-,0040
PsyWell	-,0040	,0007

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7070	,4998	,7055	203,3645	2,0000	407,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,9882	,3050	-3,2400	,0013	-1,5877	-,3886
PsyWell	,6758	,0547	12,3454	,0000	,5682	,7834
TRUST	,5784	,0848	6,8242	,0000	,4118	,7450

Standardized coefficients

	coeff
PsyWell	,5130
TRUST	,2836

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	PsyWell	TRUST
constant	,0930	-,0071	-,0136
PsyWell	-,0071	,0030	-,0025
TRUST	-,0136	-,0025	,0072

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,0073	1,0000	406,0000	,9318

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6653	,4426	,7843	323,9745	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,1097	,2732	,4015	,6882	-,4274	,6467
PsyWell	,8764	,0487	17,9993	,0000	,7806	,9721

Standardized coefficients

	coeff
PsyWell	,6653

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	PsyWell
constant	,0746	-,0131
PsyWell	-,0131	,0024

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	TRUST	ENGMT
TRUST	1,0000	,0000
ENGMT	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,8764	,0487	17,9993	,0000	,7806	,9721
,6653						,7397

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,6758	,0547	12,3454	,0000	,5682	,7834
,5130						,5704

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,2006	,0380	,1265	,2768

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,1693	,0300	,1110	,2283

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,1523	,0274	,0982	,2055

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
 Y : ENGMT
 X : PsyWell
 M : TRUST

Sample
 Size: 410

OUTCOME VARIABLE:

TRUST

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5370	,2883	,2407	165,3020	1,0000	408,0000	,0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
-------	----	---	---	------	------

constant	1,8983	,1514	12,5412	,0000	1,6007	2,1958
PsyWell	,3468	,0270	12,8570	,0000	,2938	,3998

Standardized coefficients

	coeff
PsyWell	,5370

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	PsyWell
constant	,0229	-,0040
PsyWell	-,0040	,0007

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,7070	,4998	,7055	203,3645	2,0000	407,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,9882	,3050	-3,2400	,0013	-1,5877	-,3886
PsyWell	,6758	,0547	12,3454	,0000	,5682	,7834
TRUST	,5784	,0848	6,8242	,0000	,4118	,7450

Standardized coefficients

	coeff
PsyWell	,5130
TRUST	,2836

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	PsyWell	TRUST
constant	,0930	-,0071	-,0136
PsyWell	-,0071	,0030	-,0025
TRUST	-,0136	-,0025	,0072

Test(s) of X by M interaction:

	F	df1	df2	p
	,0073	1,0000	406,0000	,9318

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6653	,4426	,7843	323,9745	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,1097	,2732	,4015	,6882	-,4274	,6467
PsyWell	,8764	,0487	17,9993	,0000	,7806	,9721

Standardized coefficients

	coeff
PsyWell	,6653

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	PsyWell
constant	,0746	-,0131
PsyWell	-,0131	,0024

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	TRUST	ENGMT
TRUST	1,0000	,0000
ENGMT	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,8764	,0487	17,9993	,0000	,7806	,9721
,6653						,7397

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,6758	,0547	12,3454	,0000	,5682	,7834
,5130						,5704

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,2006	,0380	,1265	,2768

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,1693	,0300	,1110	,2283

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,1523	,0274	,0982	,2055

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
 Y : ENGMT
 X : LiWell
 M : EmpTrust

Sample
 Size: 411

OUTCOME VARIABLE:

EmpTrust

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3941	,1554	,3014	75,2253	1,0000	409,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8447	,1230	23,1186	,0000	2,6028	3,0866
LiWell	,2008	,0232	8,6733	,0000	,1553	,2464

Standardized coefficients

	coeff
LiWell	,3941

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	LiWell
constant	,0151	-,0028
LiWell	-,0028	,0005

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6583	,4334	,7972	156,0497	2,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,1951	,3040	,6419	,5213	-,4024	,7926
LiWell	,4977	,0410	12,1464	,0000	,4172	,5783
EmpTrust	,5631	,0804	7,0023	,0000	,4050	,7212

Standardized coefficients

	coeff
LiWell	,4925
EmpTrust	,2839

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	LiWell	EmpTrust
constant	,0924	-,0037	-,0184
LiWell	-,0037	,0017	-,0013
EmpTrust	-,0184	-,0013	,0065

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
1,5485	1,0000	407,0000	,2141

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6044	,3653	,8908	235,4207	1,0000	409,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
--	-------	----	---	---	------	------

constant	1,7971	,2116	8,4946	,0000	1,3812	2,2129
LiWell	,6108	,0398	15,3434	,0000	,5326	,6891

Standardized coefficients

	coeff
LiWell	,6044

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	LiWell
constant	,0448	-,0082
LiWell	-,0082	,0016

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	EmpTrust	ENGMT
EmpTrust	1,0000	,0000
ENGMT	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,6108	,0398	15,3434	,0000	,5326	,6891	,5162
	,6044						

Direct effect of X on Y							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,4977	,0410	12,1464	,0000	,4172	,5783	,4206
	,4925						

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EmpTrust	,1131	,0247	,0674	,1645

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EmpTrust	,0956	,0197	,0584	,1356

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EmpTrust	,1119	,0234	,0677	,1591

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : ENGMT
X : LiWell
M : EmpTrust

Sample
Size: 411

OUTCOME VARIABLE:
EmpTrust

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3941	,1554	,3014	75,2253	1,0000	409,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8447	,1230	23,1186	,0000	2,6028	3,0866
LiWell	,2008	,0232	8,6733	,0000	,1553	,2464

Standardized coefficients

	coeff
LiWell	,3941

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	LiWell
constant	,0151	-,0028
LiWell	-,0028	,0005

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6583	,4334	,7972	156,0497	2,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,1951	,3040	,6419	,5213	-,4024	,7926
LiWell	,4977	,0410	12,1464	,0000	,4172	,5783
EmpTrust	,5631	,0804	7,0023	,0000	,4050	,7212

Standardized coefficients

	coeff
LiWell	,4925
EmpTrust	,2839

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	LiWell	EmpTrust
constant	,0924	-,0037	-,0184
LiWell	-,0037	,0017	-,0013
EmpTrust	-,0184	-,0013	,0065

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
1,5485	1,0000	407,0000	,2141

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6044	,3653	,8908	235,4207	1,0000	409,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7971	,2116	8,4946	,0000	1,3812	2,2129
LiWell	,6108	,0398	15,3434	,0000	,5326	,6891

Standardized coefficients

	coeff
LiWell	,6044

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	LiWell
constant	,0448	-,0082
LiWell	-,0082	,0016

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	EmpTrust	ENGMT
EmpTrust	1,0000	,0000
ENGMT	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,6108	,0398	15,3434	,0000	,5326	,6891	,5162
	,6044						

Direct effect of X on Y							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,4977	,0410	12,1464	,0000	,4172	,5783	,4206
	,4925						

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EmpTrust	,1131	,0247	,0674	,1645

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EmpTrust	,0956	,0197	,0584	,1356

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EmpTrust	,1119	,0234	,0677	,1591

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : ENGMT
X : PsyWell
M : EmpTrust

Sample
Size: 410

OUTCOME VARIABLE:
EmpTrust

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4866	,2368	,2726	126,5798	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0980	,1611	13,0259	,0000	1,7814	2,4147
PsyWell	,3230	,0287	11,2508	,0000	,2665	,3794

Standardized coefficients

	coeff
PsyWell	,4866

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	PsyWell
constant	,0259	-,0046
PsyWell	-,0046	,0008

OUTCOME VARIABLE:
ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6884	,4739	,7420	183,3033	2,0000	407,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,7334	,3162	-2,3195	,0209	-1,3551	-,1118
PsyWell	,7466	,0542	13,7715	,0000	,6400	,8531
EmpTrust	,4019	,0817	4,9199	,0000	,2413	,5624

Standardized coefficients

	coeff
PsyWell	,5668
EmpTrust	,2025

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	PsyWell	EmpTrust
constant	,1000	-,0079	-,0140
PsyWell	-,0079	,0029	-,0022
EmpTrust	-,0140	-,0022	,0067

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,1933	1,0000	406,0000	,6604

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6653	,4426	,7843	323,9745	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,1097	,2732	,4015	,6882	-,4274	,6467
PsyWell	,8764	,0487	17,9993	,0000	,7806	,9721

Standardized coefficients

	coeff
PsyWell	,6653

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	PsyWell
constant	,0746	-,0131
PsyWell	-,0131	,0024

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	EmpTrust	ENGMT
EmpTrust	1,0000	,0000
ENGMT	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,8764	,0487	17,9993	,0000	,7806	,9721	,7397
	,6653						

Direct effect of X on Y							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,7466	,0542	13,7715	,0000	,6400	,8531	,6302
	,5668						

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EmpTrust	,1298	,0359	,0603	,2038

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EmpTrust	,1095	,0292	,0524	,1688

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EmpTrust	,0985	,0267	,0466	,1527

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : ENGMT
X : WELLB
M : MngTrust

Sample
Size: 410

OUTCOME VARIABLE:
MngTrust

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4919	,2419	,4338	130,2142	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0080	,1728	11,6237	,0000	1,6684	2,3476
WELLB	,3650	,0320	11,4111	,0000	,3021	,4278

Standardized coefficients

	coeff
WELLB	,4919

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	WELLB
constant	,0298	-,0054
WELLB	-,0054	,0010

OUTCOME VARIABLE:
ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7755	,6014	,5612	307,0005	2,0000	407,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,1765	,2267	-,7786	,4367	-,6221	,2691
WELLB	,8179	,0418	19,5770	,0000	,7358	,9001
MngTrust	,2025	,0563	3,5963	,0004	,0918	,3132

Standardized coefficients

	coeff
WELLB	,7037
MngTrust	,1293

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	WELLB	MngTrust
constant	,0514	-,0047	-,0064
WELLB	-,0047	,0017	-,0012
MngTrust	-,0064	-,0012	,0032

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,0017	1,0000	406,0000	,9670

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7673	,5887	,5776	583,9869	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,2301	,1993	1,1544	,2490	-,1617	,6220
WELLB	,8918	,0369	24,1658	,0000	,8193	,9644

Standardized coefficients

	coeff
WELLB	,7673

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	WELLB
constant	,0397	-,0072
WELLB	-,0072	,0014

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	MngTrust	ENGMT
MngTrust	1,0000	,0000
ENGMT	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,8918	,0369	24,1658	,0000	,8193	,9644	,7535
	,7673						

Direct effect of X on Y							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,8179	,0418	19,5770	,0000	,7358	,9001	,6910
	,7037						

Indirect effect(s) of X on Y:				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MngTrust	,0739	,0247	,0295	,1261

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MngTrust	,0624	,0205	,0254	,1059

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MngTrust	,0636	,0208	,0257	,1072

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : ENGMT
X : WoWell
M : MngTrust

Sample
Size: 409

OUTCOME VARIABLE:

MngTrust

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5257	,2764	,4150	155,4693	1,0000	407,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,3760	,1298	18,3071	,0000	2,1209	2,6312
WoWell	,3026	,0243	12,4687	,0000	,2549	,3503

Standardized coefficients

	coeff
WoWell	,5257

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	WoWell
constant	,0168	-,0031
WoWell	-,0031	,0006

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7935	,6296	,5227	345,0992	2,0000	406,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,9577	,1967	4,8687	,0000	,5710	1,3444
WoWell	,6734	,0320	21,0337	,0000	,6105	,7364
MngTrust	,1297	,0556	2,3318	,0202	,0204	,2391

Standardized coefficients

	coeff
WoWell	,7468
MngTrust	,0828

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	WoWell	MngTrust
constant	,0387	-,0016	-,0074
WoWell	-,0016	,0010	-,0009
MngTrust	-,0074	-,0009	,0031

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,0456	1,0000	405,0000	,8311

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7904	,6247	,5284	677,3762	1,0000	407,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,2659	,1465	8,6435	,0000	,9780	1,5538
WoWell	,7127	,0274	26,0265	,0000	,6589	,7665

Standardized coefficients

	coeff
WoWell	,7904

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	WoWell
constant	,0214	-,0039
WoWell	-,0039	,0007

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	MngTrust	ENGMT
MngTrust	1,0000	,0000
ENGMT	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	
c_cs	,7127	,0274	26,0265	,0000	,6589	,7665	,6014
,7904							

Direct effect of X on Y							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,6734	,0320	21,0337	,0000	,6105	,7364	,5683
	,7468						

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MngTrust	,0393	,0187	,0048	,0788

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MngTrust	,0331	,0157	,0041	,0660

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MngTrust	,0435	,0206	,0054	,0857

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
 Y : ENGMT
 X : LiWell
 M : MngTrust

Sample
 Size: 410

OUTCOME VARIABLE:

MngTrust

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3416	,1167	,5055	53,8959	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,8024	,1594	17,5791	,0000	2,4891	3,1158
LiWell	,2202	,0300	7,3414	,0000	,1612	,2792

Standardized coefficients

	coeff
LiWell	,3416

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	LiWell
constant	,0254	-,0047
LiWell	-,0047	,0009

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6697	,4485	,7764	165,4775	2,0000	407,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,4556	,2619	1,7395	,0827	-,0593	,9705
LiWell	,5068	,0396	12,8132	,0000	,4290	,5845
MngTrust	,4761	,0614	7,7605	,0000	,3555	,5968

Standardized coefficients

	coeff
LiWell	,5019
MngTrust	,3040

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	LiWell	MngTrust
constant	,0686	-,0048	-,0105
LiWell	-,0048	,0016	-,0008
MngTrust	-,0105	-,0008	,0038

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,2063	1,0000	406,0000	,6500

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6057	,3669	,8892	236,4124	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7900	,2114	8,4662	,0000	1,3744	2,2056
LiWell	,6116	,0398	15,3757	,0000	,5334	,6898

Standardized coefficients

	coeff
LiWell	,6057

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	LiWell
constant	,0447	-,0082
LiWell	-,0082	,0016

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	MngTrust	ENGMT
MngTrust	1,0000	,0000
ENGMT	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,6116	,0398	15,3757	,0000	,5334	,6898
,6057						,5167

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,5068	,0396	12,8132	,0000	,4290	,5845
,5019						,4282

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MngTrust	,1048	,0228	,0637	,1524

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MngTrust	,0886	,0181	,0554	,1259

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MngTrust	,1038	,0215	,0643	,1477

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
 Y : ENGMT
 X : PsyWell
 M : MngTrust

Sample
 Size: 409

OUTCOME VARIABLE:

MngTrust

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4614	,2129	,4514	110,0936	1,0000	407,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7982	,2073	8,6758	,0000	1,3908	2,2057
PsyWell	,3876	,0369	10,4926	,0000	,3150	,4602

Standardized coefficients

	coeff
PsyWell	,4614

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	PsyWell
constant	,0430	-,0076
PsyWell	-,0076	,0014

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6919	,4787	,7357	186,3879	2,0000	406,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,4914	,2881	-1,7058	,0888	-1,0576	,0749
PsyWell	,7457	,0532	14,0265	,0000	,6412	,8502
MngTrust	,3353	,0633	5,2988	,0000	,2109	,4597

Standardized coefficients

	coeff
PsyWell	,5665
MngTrust	,2140

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	PsyWell	MngTrust
constant	,0830	-,0095	-,0072
PsyWell	-,0095	,0028	-,0016
MngTrust	-,0072	-,0016	,0040

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,0207	1,0000	405,0000	,8857

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6653	,4426	,7847	323,1968	1,0000	407,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,1116	,2733	,4085	,6831	-,4256	,6489
PsyWell	,8757	,0487	17,9777	,0000	,7799	,9714

Standardized coefficients

	coeff
PsyWell	,6653

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	PsyWell
constant	,0747	-,0131
PsyWell	-,0131	,0024

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	MngTrust	ENGMT
MngTrust	1,0000	,0000
ENGMT	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	
c_cs	,8757	,0487	17,9777	,0000	,7799	,9714	,7389
,6653							

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	
c'_cs	,7457	,0532	14,0265	,0000	,6412	,8502	,6292
,5665							

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MngTrust	,1300	,0332	,0708	,2015

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MngTrust	,1097	,0268	,0614	,1659

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MngTrust	,0988	,0242	,0543	,1490

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : ENGMT
X : WELLB
M : OrgTrust

Sample
Size: 411

OUTCOME VARIABLE:
OrgTrust

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5538	,3067	,2472	180,9028	1,0000	409,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9950	,1304	15,2992	,0000	1,7387	2,2513
WELLB	,3247	,0241	13,4500	,0000	,2773	,3722

Standardized coefficients

coeff
WELLB ,5538

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	WELLB
constant	,0170	-,0031
WELLB	-,0031	,0006

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7813	,6105	,5480	319,7571	2,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,4898	,2434	-2,0119	,0449	-,9683	-,0112
WELLB	,7738	,0432	17,9245	,0000	,6889	,8587
OrgTrust	,3628	,0736	4,9277	,0000	,2181	,5075

Standardized coefficients

coeff
WELLB ,6651
OrgTrust ,1829

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	WELLB	OrgTrust
constant	,0593	-,0033	-,0108
WELLB	-,0033	,0019	-,0018
OrgTrust	-,0108	-,0018	,0054

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,9843	1,0000	407,0000	,3217

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7664	,5873	,5792	582,0951	1,0000	409,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,2340	,1996	1,1722	,2418	-,1584	,6263
WELLB	,8916	,0370	24,1266	,0000	,8190	,9643

Standardized coefficients

	coeff
WELLB	,7664

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	WELLB
constant	,0398	-,0072
WELLB	-,0072	,0014

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	OrgTrust	ENGMT
OrgTrust	1,0000	,0000
ENGMT	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,8916	,0370	24,1266	,0000	,8190	,9643	,7535
	,7664						

Direct effect of X on Y	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,7738	,0432	17,9245	,0000	,6889	,8587	,6540
	,6651						

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
OrgTrust	,1178	,0288	,0643	,1772

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
OrgTrust	,0996	,0238	,0546	,1474

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
OrgTrust	,1013	,0241	,0558	,1491

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4

Y : ENGMT

X : WoWell

M : OrgTrust

Sample

Size: 410

OUTCOME VARIABLE:

OrgTrust

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5753	,3310	,2386	201,8478	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,3635	,0984	24,0173	,0000	2,1700	2,5569
WoWell	,2614	,0184	14,2073	,0000	,2253	,2976

Standardized coefficients

	coeff
WoWell	,5753

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	WoWell
constant	,0097	-,0018
WoWell	-,0018	,0003

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7983	,6372	,5117	357,4295	2,0000	407,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,5861	,2239	2,6178	,0092	,1460	1,0262
WoWell	,6367	,0329	19,3260	,0000	,5719	,7015
OrgTrust	,2895	,0725	3,9938	,0001	,1470	,4320

Standardized coefficients

	coeff
WoWell	,7054
OrgTrust	,1458

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	WoWell	OrgTrust
constant	,0501	-,0005	-,0124
WoWell	-,0005	,0011	-,0014
OrgTrust	-,0124	-,0014	,0053

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,1386	1,0000	406,0000	,7099

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7893	,6230	,5304	674,2044	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,2704	,1467	8,6586	,0000	,9819	1,5588
WoWell	,7124	,0274	25,9654	,0000	,6585	,7663

Standardized coefficients

	coeff
WoWell	,7893

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	WoWell
constant	,0215	-,0039
WoWell	-,0039	,0008

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	OrgTrust	ENGMT
OrgTrust	1,0000	,0000
ENGMT	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,7124	,0274	25,9654	,0000	,6585	,7663	,6013
	,7893						

Direct effect of X on Y							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,6367	,0329	19,3260	,0000	,5719	,7015	,5374
	,7054						

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
OrgTrust	,0757	,0224	,0325	,1202

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
OrgTrust	,0639	,0186	,0279	,1002

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
OrgTrust	,0839	,0243	,0365	,1313

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : ENGMT
X : LiWell
M : OrgTrust

Sample
Size: 411

OUTCOME VARIABLE:
OrgTrust

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4116	,1694	,2962	83,4062	1,0000	409,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6308	,1220	21,5664	,0000	2,3910	2,8706
LiWell	,2096	,0230	9,1327	,0000	,1645	,2548

Standardized coefficients

	coeff
LiWell	,4116

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	LiWell
constant	,0149	-,0027
LiWell	-,0027	,0005

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6895	,4754	,7381	184,8881	2,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,1033	,2815	-,3668	,7140	-,6567	,4501
LiWell	,4594	,0398	11,5540	,0000	,3812	,5376
OrgTrust	,7223	,0781	9,2541	,0000	,5689	,8758

Standardized coefficients

	coeff
LiWell	,4546
OrgTrust	,3641

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	LiWell	OrgTrust
constant	,0793	-,0034	-,0160
LiWell	-,0034	,0016	-,0013
OrgTrust	-,0160	-,0013	,0061

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
4,9405	1,0000	407,0000	,0268

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6044	,3653	,8908	235,4207	1,0000	409,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7971	,2116	8,4946	,0000	1,3812	2,2129
LiWell	,6108	,0398	15,3434	,0000	,5326	,6891

Standardized coefficients

	coeff
LiWell	,6044

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	LiWell
constant	,0448	-,0082
LiWell	-,0082	,0016

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	OrgTrust	ENGMT
OrgTrust	1,0000	,0000
ENGMT	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,6108	,0398	15,3434	,0000	,5326	,6891	,5162
	,6044						

Direct effect of X on Y							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,4594	,0398	11,5540	,0000	,3812	,5376	,3882
	,4546						

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
OrgTrust	,1514	,0248	,1051	,2026

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
OrgTrust	,1280	,0193	,0915	,1674

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
OrgTrust	,1498	,0228	,1063	,1955

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : ENGMT
X : PsyWell
M : OrgTrust

Sample
Size: 410

OUTCOME VARIABLE:
OrgTrust

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5128	,2630	,2629	145,5996	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,8349	,1582	11,6008	,0000	1,5240	2,1459
PsyWell	,3401	,0282	12,0665	,0000	,2847	,3956

Standardized coefficients

	coeff
PsyWell	,5128

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	PsyWell
constant	,0250	-,0044
PsyWell	-,0044	,0008

OUTCOME VARIABLE:
ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7090	,5027	,7014	205,7006	2,0000	407,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,9309	,2980	-3,1242	,0019	-1,5166	-,3452
PsyWell	,6835	,0536	12,7426	,0000	,5780	,7889
OrgTrust	,5671	,0809	7,0124	,0000	,4081	,7261

Standardized coefficients

	coeff
PsyWell	,5189
OrgTrust	,2855

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	PsyWell	OrgTrust
constant	,0888	-,0077	-,0120
PsyWell	-,0077	,0029	-,0022
OrgTrust	-,0120	-,0022	,0065

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,2683	1,0000	406,0000	,6048

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

ENGMT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6653	,4426	,7843	323,9745	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,1097	,2732	,4015	,6882	-,4274	,6467
PsyWell	,8764	,0487	17,9993	,0000	,7806	,9721

Standardized coefficients

	coeff
PsyWell	,6653

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	PsyWell
constant	,0746	-,0131
PsyWell	-,0131	,0024

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	OrgTrust	ENGMT
OrgTrust	1,0000	,0000
ENGMT	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y							
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	
c_cs	,8764	,0487	17,9993	,0000	,7806	,9721	,7397
,6653							

Direct effect of X on Y							
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	
c'_cs	,6835	,0536	12,7426	,0000	,5780	,7889	,5769
,5189							

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
OrgTrust	,1929	,0356	,1264	,2656

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
OrgTrust	,1628	,0282	,1096	,2195

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
OrgTrust	,1464	,0255	,0980	,1984

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

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

10 priedas. Mediacijos analizė (alternatyvus modelis)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Model : 4
 Y : WELLB
 X : ENGMT
 M : TRUST

Sample
 Size: 411

OUTCOME VARIABLE:
 TRUST

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5587	,3122	,2325	185,6269	1,0000	409,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4572	,1027	23,9321	,0000	2,2554	2,6591
ENGMT	,2742	,0201	13,6245	,0000	,2346	,3137

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,5587

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0105	-,0020
ENGMT	-,0020	,0004

OUTCOME VARIABLE:
 WELLB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7865	,6186	,3964	330,9061	2,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,1167	,2077	5,3758	,0000	,7084	1,5251
ENGMT	,5563	,0317	17,5558	,0000	,4940	,6186
TRUST	,3736	,0646	5,7866	,0000	,2467	,5006

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,6472
TRUST	,2133

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT	TRUST
constant	,0432	-,0006	-,0102
ENGMT	-,0006	,0010	-,0011
TRUST	-,0102	-,0011	,0042

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,3430	1,0000	407,0000	,5584

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

WELLB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7664	,5873	,4279	582,0951	1,0000	409,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0349	,1393	14,6075	,0000	1,7610	2,3087
ENGMT	,6587	,0273	24,1266	,0000	,6050	,7124

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,7664

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0194	-,0037
ENGMT	-,0037	,0007

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	TRUST	WELLB
TRUST	1,0000	,0000
WELLB	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs						

,6587 ,0273 24,1266 ,0000 ,6050 ,7124 ,6477
,7664

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	
c'_cs	,5563	,0317	17,5558	,0000	,4940	,6186	,5469
	,6472						

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,1024	,0212	,0633	,1463

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,1007	,0199	,0633	,1409

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,1192	,0238	,0744	,1662

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : LiWell
X : ENGMT
M : TRUST

Sample
Size: 411

OUTCOME VARIABLE:

TRUST

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5587	,3122	,2325	185,6269	1,0000	409,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4572	,1027	23,9321	,0000	2,2554	2,6591
ENGMT	,2742	,0201	13,6245	,0000	,2346	,3137

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,5587

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0105	-,0020
ENGMT	-,0020	,0004

OUTCOME VARIABLE:

LiWell

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6130	,3758	,8599	122,8262	2,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,6032	,3059	5,2403	,0000	1,0018	2,2046
ENGMT	,5298	,0467	11,3526	,0000	,4380	,6215
TRUST	,2491	,0951	2,6190	,0091	,0621	,4360

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,5354
TRUST	,1235

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT	TRUST
constant	,0936	-,0013	-,0222
ENGMT	-,0013	,0022	-,0025
TRUST	-,0222	-,0025	,0090

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,0874	1,0000	407,0000	,7676

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

LiWell

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6044	,3653	,8722	235,4207	1,0000	409,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2152	,1989	11,1385	,0000	1,8243	2,6062
ENGMT	,5981	,0390	15,3434	,0000	,5214	,6747

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,6044

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0396	-,0075
ENGMT	-,0075	,0015

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	TRUST	LiWell
TRUST	1,0000	,0000
LiWell	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,5981	,0390	15,3434	,0000	,5214	,6747	,5108
,6044							

Direct effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,5298	,0467	11,3526	,0000	,4380	,6215	,4525
,5354							

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,0683	,0304	,0086	,1260

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,0583	,0258	,0075	,1075

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,0690	,0307	,0088	,1277

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : WoWell
X : ENGMT
M : TRUST

Sample
Size: 410

OUTCOME VARIABLE:
TRUST

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5590	,3125	,2325	185,4855	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4586	,1027	23,9392	,0000	2,2567	2,6605
ENGMT	,2741	,0201	13,6193	,0000	,2345	,3137

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,5590

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0105	-,0020
ENGMT	-,0020	,0004

OUTCOME VARIABLE:

WoWell

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8113	,6582	,5918	391,9161	2,0000	407,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,4141	,2541	-1,6298	,1039	-,9135	,0854
ENGMT	,7343	,0387	18,9625	,0000	,6582	,8104
TRUST	,5115	,0790	6,4772	,0000	,3563	,6668

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,6627
TRUST	,2264

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT	TRUST
constant	,0645	-,0009	-,0153
ENGMT	-,0009	,0015	-,0017
TRUST	-,0153	-,0017	,0062

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,0761	1,0000	406,0000	,7828

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

WoWell

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7893	,6230	,6512	674,2044	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,8436	,1719	4,9087	,0000	,5058	1,1815
ENGMT	,8745	,0337	25,9654	,0000	,8083	,9407

Standardized coefficients

coeff
 ENGMT ,7893

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0295	-,0056
ENGMT	-,0056	,0011

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	TRUST	WoWell
TRUST	1,0000	,0000
WoWell	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,8745	,0337	25,9654	,0000	,8083	,9407	,6662
,7893							

Direct effect of X on Y	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,7343	,0387	18,9625	,0000	,6582	,8104	,5594
,6627							

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,1402	,0270	,0909	,1963

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,1068	,0203	,0694	,1489

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,1266	,0238	,0824	,1759

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : PsyWell
X : ENGMT
M : TRUST

Sample
Size: 410

OUTCOME VARIABLE:
TRUST

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5590	,3125	,2325	185,4855	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4586	,1027	23,9392	,0000	2,2567	2,6605
ENGMT	,2741	,0201	13,6193	,0000	,2345	,3137

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,5590

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0105	-,0020
ENGMT	-,0020	,0004

OUTCOME VARIABLE:
PsyWell

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6944	,4822	,4209	189,5277	2,0000	407,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1180	,2143	9,8858	,0000	1,6969	2,5392
ENGMT	,4032	,0327	12,3454	,0000	,3390	,4674
TRUST	,3717	,0666	5,5807	,0000	,2408	,5026

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,5311
TRUST	,2401

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT	TRUST
constant	,0459	-,0006	-,0109
ENGMT	-,0006	,0011	-,0012
TRUST	-,0109	-,0012	,0044

Test(s) of X by M interaction:

	F	df1	df2	p
	,7218	1,0000	406,0000	,3960

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

PsyWell

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6653	,4426	,4520	323,9745	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,0319	,1432	21,1755	,0000	2,7504	3,3134
ENGMT	,5050	,0281	17,9993	,0000	,4499	,5602

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,6653

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0205	-,0039
ENGMT	-,0039	,0008

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	TRUST	PsyWell
TRUST	1,0000	,0000
PsyWell	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,5050	,0281	17,9993	,0000	,4499	,5602	,5616
	,6653						

Direct effect of X on Y							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,4032	,0327	12,3454	,0000	,3390	,4674	,4483
	,5311						

Indirect effect(s) of X on Y:				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,1019	,0249	,0576	,1538

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,1133	,0255	,0660	,1649

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TRUST	,1342	,0308	,0771	,1985

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : WELLB
X : ENGMT
M : EmpTrust

Sample

Size: 411

OUTCOME VARIABLE:

EmpTrust

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4780	,2285	,2752	121,1557	1,0000	409,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6894	,1117	24,0720	,0000	2,4698	2,9090
ENGMT	,2410	,0219	11,0071	,0000	,1980	,2841

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,4780

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0125	-,0024
ENGMT	-,0024	,0005

OUTCOME VARIABLE:

WELLB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7843	,6152	,4000	326,1298	2,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,1635	,2094	5,5571	,0000	,7519	1,5751
ENGMT	,5806	,0301	19,3199	,0000	,5215	,6397
EmpTrust	,3240	,0596	5,4353	,0000	,2068	,4412

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,6755
EmpTrust	,1900

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT	EmpTrust
constant	,0438	-,0012	-,0096
ENGMT	-,0012	,0009	-,0009
EmpTrust	-,0096	-,0009	,0036

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,9807	1,0000	407,0000	,3226

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

WELLB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7664	,5873	,4279	582,0951	1,0000	409,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0349	,1393	14,6075	,0000	1,7610	2,3087
ENGMT	,6587	,0273	24,1266	,0000	,6050	,7124

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,7664

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0194	-,0037
ENGMT	-,0037	,0007

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	EmpTrust	WELLB
EmpTrust	1,0000	,0000
WELLB	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,6587	,0273	24,1266	,0000	,6050	,7124
,7664						,6477

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,5806	,0301	19,3199	,0000	,5215	,6397
,6755						,5709

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EmpTrust	,0781	,0190	,0427	,1171

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EmpTrust	,0768	,0177	,0427	,1124

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EmpTrust	,0909	,0213	,0503	,1344

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : LiWell
X : ENGMT
M : EmpTrust

Sample
Size: 411

OUTCOME VARIABLE:

EmpTrust

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,4780	,2285	,2752	121,1557	1,0000	409,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6894	,1117	24,0720	,0000	2,4698	2,9090
ENGMT	,2410	,0219	11,0071	,0000	,1980	,2841

Standardized coefficients

 coeff
 ENGMT ,4780

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0125	-,0024
ENGMT	-,0024	,0005

OUTCOME VARIABLE:

LiWell

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6162	,3797	,8546	124,8565	2,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,4954	,3060	4,8864	,0000	,8938	2,0970
ENGMT	,5336	,0439	12,1464	,0000	,4472	,6199
EmpTrust	,2676	,0871	3,0719	,0023	,0964	,4389

Standardized coefficients

 coeff
 ENGMT ,5392
 EmpTrust ,1364

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT	EmpTrust
constant	,0937	-,0025	-,0204
ENGMT	-,0025	,0019	-,0018
EmpTrust	-,0204	-,0018	,0076

Test(s) of X by M interaction:

	F	df1	df2	p
	,4053	1,0000	407,0000	,5247

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

LiWell

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6044	,3653	,8722	235,4207	1,0000	409,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
--	-------	----	---	---	------	------

constant	2,2152	,1989	11,1385	,0000	1,8243	2,6062
ENGMT	,5981	,0390	15,3434	,0000	,5214	,6747

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,6044

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0396	-,0075
ENGMT	-,0075	,0015

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	EmpTrust	LiWell
EmpTrust	1,0000	,0000
LiWell	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,5981	,0390	15,3434	,0000	,5214	,6747	,5108
	,6044						

Direct effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,5336	,0439	12,1464	,0000	,4472	,6199	,4557
	,5392						

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EmpTrust	,0645	,0269	,0122	,1175

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EmpTrust	,0551	,0227	,0108	,0997

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EmpTrust	,0652	,0271	,0124	,1193

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : WoWell
X : ENGMT
M : EmpTrust

Sample
Size: 410

OUTCOME VARIABLE:
EmpTrust

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4783	,2287	,2755	121,0016	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6907	,1118	24,0718	,0000	2,4710	2,9105
ENGMT	,2410	,0219	11,0001	,0000	,1979	,2840

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,4783

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0125	-,0024
ENGMT	-,0024	,0005

OUTCOME VARIABLE:
WoWell

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
---	------	-----	---	-----	-----	---

,8038 ,6462 ,6126 371,6327 2,0000 407,0000 ,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,1821	,2593	-,7022	,4829	-,6919	,3277
ENGMT	,7827	,0372	21,0400	,0000	,7095	,8558
EmpTrust	,3812	,0738	5,1633	,0000	,2361	,5263

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,7064
EmpTrust	,1734

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT	EmpTrust
constant	,0673	-,0018	-,0147
ENGMT	-,0018	,0014	-,0013
EmpTrust	-,0147	-,0013	,0055

Test(s) of X by M interaction:

	F	df1	df2	p
	,1901	1,0000	406,0000	,6630

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

WoWell

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,7893	,6230	,6512	674,2044	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,8436	,1719	4,9087	,0000	,5058	1,1815
ENGMT	,8745	,0337	25,9654	,0000	,8083	,9407

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,7893

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0295	-,0056
ENGMT	-,0056	,0011

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

EmpTrust WoWell

EmpTrust 1,0000 ,0000
 WoWell ,0000 1,0000

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

Total effect of X on Y
 Effect se t p LLCI ULCI c_ps
 c_cs ,8745 ,0337 25,9654 ,0000 ,8083 ,9407 ,6662
 ,7893

Direct effect of X on Y
 Effect se t p LLCI ULCI c'_ps
 c'_cs ,7827 ,0372 21,0400 ,0000 ,7095 ,8558 ,5963
 ,7064

Indirect effect(s) of X on Y:
 Effect BootSE BootLLCI BootULCI
 EmpTrust ,0919 ,0211 ,0525 ,1350

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:
 Effect BootSE BootLLCI BootULCI
 EmpTrust ,0700 ,0157 ,0403 ,1024

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:
 Effect BootSE BootLLCI BootULCI
 EmpTrust ,0829 ,0187 ,0478 ,1216

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
 Y : PsyWell
 X : ENGMT

M : EmpTrust

Sample
Size: 410

OUTCOME VARIABLE:

EmpTrust

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4783	,2287	,2755	121,0016	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6907	,1118	24,0718	,0000	2,4710	2,9105
ENGMT	,2410	,0219	11,0001	,0000	,1979	,2840

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,4783

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0125	-,0024
ENGMT	-,0024	,0005

OUTCOME VARIABLE:

PsyWell

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6924	,4794	,4232	187,3821	2,0000	407,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1466	,2155	9,9592	,0000	1,7229	2,5703
ENGMT	,4258	,0309	13,7715	,0000	,3650	,4865
EmpTrust	,3290	,0614	5,3621	,0000	,2084	,4497

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,5608
EmpTrust	,2184

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT	EmpTrust
--	----------	-------	----------

constant	,0465	-,0012	-,0101
ENGMT	-,0012	,0010	-,0009
EmpTrust	-,0101	-,0009	,0038

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
1,8240	1,0000	406,0000	,1776

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

PsyWell

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6653	,4426	,4520	323,9745	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,0319	,1432	21,1755	,0000	2,7504	3,3134
ENGMT	,5050	,0281	17,9993	,0000	,4499	,5602

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,6653

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0205	-,0039
ENGMT	-,0039	,0008

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	EmpTrust	PsyWell
EmpTrust	1,0000	,0000
PsyWell	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,5050	,0281	17,9993	,0000	,4499	,5602
,6653						,5616

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,4258	,0309	13,7715	,0000	,3650	,4865
,5608						,4734

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EmpTrust	,0793	,0226	,0381	,1265

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EmpTrust	,0882	,0232	,0443	,1345

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EmpTrust	,1044	,0280	,0518	,1614

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : WELLB
X : ENGMT
M : MngTrust

Sample
Size: 410

OUTCOME VARIABLE:
MngTrust

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,4754	,2260	,4430	119,1299	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
--	-------	----	---	---	------	------

constant	2,4385	,1418	17,1971	,0000	2,1598	2,7173
ENGMT	,3035	,0278	10,9147	,0000	,2488	,3581

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,4754

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0201	-,0038
ENGMT	-,0038	,0008

OUTCOME VARIABLE:

WELLB

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,7808	,6096	,4068	317,7352	2,0000	407,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,4901	,1785	8,3494	,0000	1,1393	1,8410
ENGMT	,5929	,0303	19,5770	,0000	,5334	,6525
MngTrust	,2213	,0474	4,6652	,0000	,1281	,3146

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,6892
MngTrust	,1642

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT	MngTrust
constant	,0319	-,0019	-,0055
ENGMT	-,0019	,0009	-,0007
MngTrust	-,0055	-,0007	,0023

Test(s) of X by M interaction:

	F	df1	df2	p
	,2682	1,0000	406,0000	,6049

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

WELLB

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,7673	,5887	,4275	583,9869	1,0000	408,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0299	,1393	14,5713	,0000	1,7560	2,3037
ENGMT	,6601	,0273	24,1658	,0000	,6064	,7138

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,7673

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0194	-,0037
ENGMT	-,0037	,0007

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	MngTrust	WELLB
MngTrust	1,0000	,0000
WELLB	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,6601	,0273	24,1658	,0000	,6064	,7138	,6482
	,7673						

Direct effect of X on Y	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,5929	,0303	19,5770	,0000	,5334	,6525	,5823
	,6892						

Indirect effect(s) of X on Y:	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MngTrust	,0672	,0173	,0346	,1033

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MngTrust	,0660	,0163	,0347	,0994

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MngTrust	,0781	,0195	,0409	,1183

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : LiWell
X : ENGMT
M : MngTrust

Sample
Size: 410

OUTCOME VARIABLE:

MngTrust

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,4754	,2260	,4430	119,1299	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4385	,1418	17,1971	,0000	2,1598	2,7173
ENGMT	,3035	,0278	10,9147	,0000	,2488	,3581

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,4754

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0201	-,0038
ENGMT	-,0038	,0008

OUTCOME VARIABLE:

LiWell

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6088	,3706	,8690	119,8154	2,0000	407,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9466	,2608	7,4629	,0000	1,4339	2,4594
ENGMT	,5672	,0443	12,8132	,0000	,4802	,6542
MngTrust	,1075	,0693	1,5507	,1218	-,0288	,2438

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,5727
MngTrust	,0693

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT	MngTrust
constant	,0680	-,0040	-,0117
ENGMT	-,0040	,0020	-,0015
MngTrust	-,0117	-,0015	,0048

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,0278	1,0000	406,0000	,8677

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

LiWell

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6057	,3669	,8720	236,4124	1,0000	408,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2089	,1990	11,1025	,0000	1,8178	2,5999
ENGMT	,5998	,0390	15,3757	,0000	,5231	,6765

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,6057

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0396	-,0075
ENGMT	-,0075	,0015

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	MngTrust	LiWell
MngTrust	1,0000	,0000
LiWell	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,5998	,0390	15,3757	,0000	,5231	,6765	,5117
	,6057						

Direct effect of X on Y							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,5672	,0443	12,8132	,0000	,4802	,6542	,4839
	,5727						

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MngTrust	,0326	,0241	-,0153	,0807

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MngTrust	,0278	,0205	-,0132	,0682

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MngTrust	,0330	,0243	-,0156	,0812

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : WoWell
X : ENGMT
M : MngTrust

Sample
Size: 409

OUTCOME VARIABLE:
MngTrust

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4754	,2260	,4438	118,8657	1,0000	407,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4394	,1420	17,1849	,0000	2,1604	2,7185
ENGMT	,3034	,0278	10,9026	,0000	,2487	,3582

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,4754

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0202	-,0038
ENGMT	-,0038	,0008

OUTCOME VARIABLE:
WoWell

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,8085	,6537	,6010	383,2503	2,0000	406,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,0151	,2170	,0696	,9445	-,4115	,4417
ENGMT	,7743	,0368	21,0337	,0000	,7020	,8467
MngTrust	,3367	,0577	5,8375	,0000	,2233	,4501

Standardized coefficients

coeff

ENGMT ,6982
MngTrust ,1938

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT	MngTrust
constant	,0471	-,0027	-,0081
ENGMT	-,0027	,0014	-,0010
MngTrust	-,0081	-,0010	,0033

Test(s) of X by M interaction:

	F	df1	df2	p
	,2566	1,0000	405,0000	,6127

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

WoWell

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,7904	,6247	,6498	677,3762	1,0000	407,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,8365	,1718	4,8699	,0000	,4988	1,1741
ENGMT	,8765	,0337	26,0265	,0000	,8103	,9427

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,7904

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0295	-,0056
ENGMT	-,0056	,0011

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	MngTrust	WoWell
MngTrust	1,0000	,0000
WoWell	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,8765	,0337	26,0265	,0000	,8103	,9427	,6669
,7904							

Direct effect of X on Y							
	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,7743	,0368	21,0337	,0000	,7020	,8467	,5892
	,6982						

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MngTrust	,1022	,0226	,0605	,1499

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MngTrust	,0777	,0168	,0466	,1133

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MngTrust	,0921	,0199	,0551	,1339

***** 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

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

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
 Y : PsyWell
 X : ENGMT
 M : MngTrust

Sample
 Size: 409

OUTCOME VARIABLE:

MngTrust

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4754	,2260	,4438	118,8657	1,0000	407,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4394	,1420	17,1849	,0000	2,1604	2,7185
ENGMT	,3034	,0278	10,9026	,0000	,2487	,3582

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,4754

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0202	-,0038
ENGMT	-,0038	,0008

OUTCOME VARIABLE:

PsyWell

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6854	,4698	,4319	179,8925	2,0000	406,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,4859	,1839	13,5143	,0000	2,1243	2,8475
ENGMT	,4377	,0312	14,0265	,0000	,3764	,4991
MngTrust	,2232	,0489	4,5647	,0000	,1271	,3193

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,5762
MngTrust	,1875

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT	MngTrust
constant	,0338	-,0020	-,0058
ENGMT	-,0020	,0010	-,0007
MngTrust	-,0058	-,0007	,0024

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
,3694	1,0000	405,0000	,5437

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

PsyWell

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6653	,4426	,4529	323,1968	1,0000	407,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,0304	,1434	21,1321	,0000	2,7485	3,3123
ENGMT	,5055	,0281	17,9777	,0000	,4502	,5607

Standardized coefficients

	coeff
ENGMT	,6653

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	ENGMT
constant	,0206	-,0039
ENGMT	-,0039	,0008

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	MngTrust	PsyWell
MngTrust	1,0000	,0000
PsyWell	,0000	1,0000

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

Total effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps
c_cs	,5055	,0281	17,9777	,0000	,4502	,5607	,5614
	,6653						

Direct effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps
c'_cs	,4377	,0312	14,0265	,0000	,3764	,4991	,4862
	,5762						

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MngTrust	,0677	,0189	,0337	,1076

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
MngTrust	,0752	,0197	,0390	,1163

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
--	--------	--------	----------	----------

MngTrust ,0891 ,0237 ,0456 ,1376

***** 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

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