

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Psichologijos institutas

Barbora Savickaitė

Organizacinės psichologijos studijų programa
Magistro darbas

**Socialinės ir organizacinės paramos vaidmuo didinant darbuotojų gerovę ir
įsitraukimą į darbą**

Darbo vadovė: Doc. dr. Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė

Vilnius 2022

TURINYS

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
SVARBIAUSIOS SAŲOKOS	6
PRATARMĖ	7
1. ĮVADAS	9
1.1. Darbuotojų gerovės samprata	9
1.2. Įsitraukimo į darbą samprata	10
1.3. Darbuotojų gerovės ir jų įsitraukimo į darbą ryšys	11
1.4. Socialinė parama	13
1.4.1. Suvoktos vadovo ir bendradarbių paramos ryšys su gerove ir įsitraukimu į darbą.....	14
1.5. Organizacinė parama	17
1.5.1. Organizacinės paramos ryšys su įsitraukimu į darbą ir darbuotojų gerove	18
1.6. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	19
2. TYRIMO METODIKA	20
2.1. Tyrimo dalyviai	20
2.2. Tyrimo instrumentai, jų patikimumas ir validumas	20
2.3. Tyrimo eiga	25
2.4. Duomenų tvarkymas.....	25
3. REZULTATAI.....	26
3.1 Suvoktos organizacinės ir socialinės (vadovo ir bendradarbių) paramos ryšys su įsitraukimu į darbą	27
3.1.1. Suvoktos organizacinės paramos ryšys su darbuotojų įsitraukimu į darbą.....	27
3.1.2. Suvokiamos socialinės paramos ryšys su darbuotojų įsitraukimu į darbą	28
3.1.3. Socialinės ir organizacinės paramos bei amžiaus tiesioginis ryšys su įsitraukimu į darbą	30
3.2. Suvoktos organizacinės ir socialinės (vadovo ir bendradarbių) paramos ryšys su darbuotojų gerove	31
3.2.1. Suvokiamos organizacinės paramos ryšys su darbuotojų gerove.....	31
3.2.2 Suvokiamos socialinės paramos ryšys su darbuotojų gerove	32
3.2.3. Veiksniai prognozuojantys darbo vietos gerovę	33
3.2.4. Veiksniai prognozuojantys gyvenimo gerovę	34

3.5. Darbuotojų įsitraukimo į darbą ir darbuotojų gerovės ryšys	35
3.6. Įsitraukimas į darbą kaip mediatorius ryšyje tarp suvokiamos organizacinės ir socialinės paramos bei darbo vietos gerovės.....	35
3.7. Įsitraukimas į darbą kaip mediatorius tarp socialinės ir organizacinės paramos ir darbuotojų gyvenimo gerovės	38
4. REZULTATŲ APTARIMAS	40
4.1. Įsitraukimo į darbą ryšys su suvokiama organizacine bei socialine parama	40
4.1.1. Organizacinės paramos ir įsitraukimo į darbą ryšys	42
4.1.2. Socialinės paramos ir įsitraukimo į darbą ryšys.....	43
4.2. Organizacinės ir socialinės paramos ryšys su darbuotojų gerove	44
4.2.1 Suvoktos organizacinės paramos ryšys su darbuotojų gerove.....	45
4.2.2. Suvoktos socialinės paramos ryšys su darbuotojų gerove.....	46
4.5. Darbuotojų įsitraukimo į darbą ir darbuotojų gerovės ryšys	47
4.6. Darbuotojų suvokiama socialinė bei organizacinė parama, įsitraukimas į darbą ir darbuotojų gerovė	48
4.7. Tyrimo ribotumai ir gairės tolimesniems tyrimams	49
IŠVADOS	51
LITERATŪRA.....	52
PRIEDAI.....	58

SANTRAUKA

Pilnas magistro darbo pavadinimas:	Socialinės ir organizacinės paramos vaidmuo didinant darbuotojų gerovę ir įsitraukimą į darbą
Magistro darbo autorius:	Barbora Savickaitė
Magistro darbo vadovas:	Doc. dr. Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė
Magistro darbo atlikimo vieta ir metai:	Vilnius, 2022
Puslapių skaičius:	59

Nauja Covid-19 pandemijos sukurta žmonijos gyvenimo realybė, iškėlė daug ir įvairių problemų pasaulio ekonomikoms, politikai bei organizacijų veiklai. To pasekoje atsirado naujų iššūkių, kurie verčia organizacijas ieškoti naujoviškų darbo organizavimo sprendimų siekiant didinti darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją bei užtikrinti darbuotojų fizinę ir psichologinę sveikatą. Šiame magistro darbe yra tyrinėjami keturi konstruktai: organizacinė parama, socialinė (vadovo ir bendradarbių) parama, įsitraukimas į darbą ir darbuotojų gerovė. Tyrimo metu siekiama išsiaiškinti, kokį vaidmenį atlieka organizacinė ir socialinė parama įsitraukimui į darbą ir darbuotojų gerovei. Tyrimui buvo naudoti 175 respondentų atsakymai: 53 vyrai (30,28%) ir 122 moterys (69,71%). Tyrimo rezultatai atskleidė, jog suvokta organizacinė ir socialinė parama teigiamai ir reikšmingai prognozuoja įsitraukimą į darbą, įsitraukimas į darbą turi sąsajas su darbuotojų gerove ir medijuoja ryšį tarp organizacinės ir socialinės paramos bei darbuotojų gerovės. Šis tyrimas leido praplėsti suvokimą apie tai, kokį vaidmenį atlieka ir kokią reikšmę darbuotojų įsitraukimui į darbą ir jų gerovei daro suvokiama organizacinė bei socialinė parama bei sudaryti rekomendacijas ateities tyrimams.

Pagrindinės sąvokos: vadovo parama, bendradarbių parama, organizacinė parama, įsitraukimas į darbą, darbuotojų gerovė.

SUMMARY

Full title of master's paper:	The role of social and organizational support in increasing employee well-being and work engagement
Author of master's paper:	Barbora Savickaitė
Mater's paper advisor:	Doc. dr. Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė
Presented at:	Vilnius, 2022
Number of pages:	59

The new global reality which was caused by the Covid-19 pandemic, has raised a wide range of economic, political and organizational problems, leading to new challenges for organizations to address and find new solutions to implement new work organization arrangements, increase employee engagement and motivation, and ensure the physical and psychological health of employees. Four constructs are explored in this master's thesis: organizational support, social (supervisor and co-worker) support, job engagement, and employee well-being. The study seeks to determine the role of organizational and social support in increasing employee engagement in work, and their well-being. The responses of 175 respondents were used in the study: 53 men (30.28%) and 122 women (69.71%). The results of the study revealed that perceived organizational and social support has a positive and significant effect on job engagement. Also, job engagement affects employee well-being, and mediates the link between organizational and social support and employee well-being. This study has broadened the understanding of the impact and significance of perceived organizational and social support on employee engagement and well-being and allowed develop recommendations for future research.

Keywords: supervisor support, co-worker support, organizational support, employee engagement in work, employee well-being.

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Įsitraukimas į darbą – tai su darbu susijusi, daug pasitenkinimo teikianti psichinė būseną, kuri pasižymi energingumu, atsidavimu ir pasinėrimu į darbą. Įsitraukimas žymi pastovią, prasismelkiančią afektyvią – kognityvią būseną, kuri nėra nukreipta į konkretų objektą, invidą, įvykį ar elgesį. Energingumas žymi didelį žmogaus energijos kiekį ir jo psichologinį sugebėjimą greitai atgauti jėgas, pasiryžimą nukreipti ir investuoti savo jėgas konkrečiam darbui bei atkaklumą net ir susidūrus su sunkumais. Atsidavimas darbui nurodo stiprų įsitraukimą į savo atliekamą darbą bei reikšmingumo, entuziazmo, įkvėpimo, didžiavimosi ir iššūkio jausmų išgyvenimą. Pasinėrimas į darbą reiškia, kad žmogus yra pilnai susikoncentravęs ir įsitraukęs į savo darbą, jis praranda laiko nuovoką ir jam sunku nuo darbo atsiriboti (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002).

Darbuotojų gerovė. Šiuo metu dauguma mokslininkų apibrėžia šią sąvoką ir jos konotacijas savo tyrimų tikslais ir pagal savo mokslinių tyrimų modelius, nes kol kas nėra vieningo darbuotojų gerovės apibrėžimo (Zheng, Zhu, Zhao, & Zhang, 2015). Taigi, šiame tyrime darbuotojų gerovė yra apibrėžta pagal Zheng ir kitų (2015) tyrimą, apibrėžiantį, jog darbuotojų gerovė atspindi darbuotojo pasitenkinimą darbu ir kylančias su darbu susijusias pozityvias emocijas.

Socialinė parama. Socialinė parama yra apibrėžiama kaip „asmens socialiniame tinkle esančių asmenų pogrupis, kuriais jis remiasi socialine emocine pagalba, instrumentine pagalba arba abejomis“ (Thoits, 1982, p. 148), o darbe socialinė parama veikia kaip pagrindinis darbinio perdegimo antecedentas (Sellar & Arulrajah, 2019).

Organizacinė parama. Organizacinės paramos teorijos (angl. *organizational support theory, OST*) centrinis konstruktas, suvokiama organizacinė parama (angl. *perceived organizational support, POS*), nurodo laipsnį, darbuotojų tikėjimo tuo, kiek jų organizacija vertina jų indėlį ir rūpinasi bendra savo darbuotojų gerove (Eisenberger ir kt. 1986; Rhoades & Eisenberger 2002, cit. iš Baran, Shanock, & Miller, 2012).

PRATARMĖ

2020-ieji metai prasidėjo su dideliu kiekiu streso ir Covid-19 viruso sukeltu chaosu. Covid-19 pandemijos sukurta nauja žmonijos realybė, visame pasaulyje išskėlė į paviršių sudėtingas ekonomikos ir opias politines bei socialines problemas, dėl kurių organizacijoms iškilo naujų iššūkių siekiant išlaikyti savo gyvybingumą, užsitikrinti išlikimą, greitą reagavimą, veiklos prisitaikymą bei darbo jėgos valdymą (George et al., 2016; Carnevale & Hatak, 2020, cit. iš Stankevičienė, Tamaševičius, Diskienė, Grakauskas ir Rudinskaja, 2021). Darbuotojų įsitraukimo į darbą aspektas Covid-19 pandemijos metu tapo labai svarbus. Dėl dažnesnių atleidimų ir didesnio atleidžiamų darbuotojų kiekio daugelis organizacijų dėl savo patiriamų verslo nuostolių pradėjo nebeteikti pirmenybės darbuotojų įsitraukimui į darbą. Tačiau ekonomikai pamažu vėl atsigauvant, būtina investuoti į darbuotojų įtraukimą atsižvelgiant į „naują įprastą“ būdą (Kumar, 2021). Organizacijos turi stengtis padėti savo darbuotojams susidoroti su pasikeitusiais darbo režimais ir padėti jiems prie jų prisitaikyti (Chawla et al., 2020, cit. iš Stankevičienė ir kt., 2021).

Anot Carnevale ir Hatak (2020) vyksta radikalūs pokyčiai darbo ir socialinėje aplinkoje. Pavyzdžiui, pereinama prie nuotolinio darbo, taikant naują darbo vietos politiką ir procedūras, siekiant apriboti žmonių tiesioginį kontaktavimą ir utikrinti socialinės distancijos išlaikymą (De-la-Calle-Durán & Rodríguez-Sánchez, 2021). Šie pokyčiai turėjo tokių neigiamų pasekmių darbuotojams, kaip pavyzdžiui sunkumus atsiriboti nuo darbinių poreikių, atskirti darbą nuo asmeninio gyvenimo ir išskėlė kitas psichosocialines rizikas, tokias kaip izoliacija (Chawla, MacGowan, Gabriel, Podsakoff, 2020, cit. iš De-la-Calle-Durán & Rodríguez-Sánchez, 2021). Darbuotojai susiduria su stresą keliančiomis situacijomis, tokiomis kaip padidėjęs darbo krūvis, ilgesnės darbo valandos bei sutrumpėjęs poilsis. Be to, anot Tarptautinės darbo organizacijos (2020), iškilo ir papildomi stresoriai, kaip jaudinimasis dėl užsikrėtimo darbe bei galimybės perduoti virusą šeimai ir kitiems (De-la-Calle-Durán & Rodríguez-Sánchez, 2021). Galiausiai, atleidimai iš darbo, darbo užmokesčio mažinimas ir priverstinės atostogos padidino darbe jaučiamą nesaugumo ir nestabilumo lygį, bei ekonominius nuostolius, dėl kurių padidėjo darbuotojų neužtikrintumo jausmas (Carnevale & Hatak, 2020, cit. iš De-la-Calle-Durán & Rodríguez-Sánchez, 2021), o visas šis spaudimas darbe kelia didelę grėsmę darbuotojų gerovei (Guest, 2017).

Atsižvelgiant į darbuotojų gerovės svarbą jų atliekamam darbui, pandemijai atslūgus organizacijos skiria vis daugiau dėmesio veiksniams, kurie prisideda prie gerovės darbo vietoje supratimui bei valdymui (Skurak, Malinen, Näswall, & Kuntz, 2018). Pastaraisiais dešimtmečiais

sukaupta literatūra apie socialinę paramą rodo, kad aukštas socialinės paramos lygis gali turėti tiesioginės teigiamos įtakos geresnei žmonių sveikatai, mažesnėms psichologinėms problemoms ir greitesniam pasveikimui jų po traumų ar ligų (Sellar & Arulrajah, 2019). Suvokta organizacinė parama padeda patenkinti socialinius bei emocinius poreikius tokius kaip pagarba, pritarimas ar priklausomybė, o tai veda prie įsitraukimo į organizaciją ir savo pozicijos tapimo identiteto dalimi, kas padeda sumažinti darbinės veiklos įtampą ir didina bendrą darbuotojų gerovę (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Pasitenkinimas darbu, pasitenkinimo stoka ar jo nebuvimas bei su tuo susijusios pasekmės jau yra tyrinėjamos jau ne vienerius metus. Yra kuriami įvairūs instrumentai ir priemonės tam matuoti, tačiau dažnu atveju, yra analizuojami neigiami darbo vietos aspektai, o ne galimybės optimizuoti darbuotojo įgūdžius ir potencialiai ugdyti jų savivertės jausmą, o tai ypač svarbu, kai per pastarąjį dešimtmetį išaugo susidomėjimas pozityviaja psichologija (Parker & Hyett, 2011). Taigi, svarbu nagrinėti tokius teigiamus aspektus, kaip vadovų ir bendradarbių suteikiamą paramą ir tos paramos pozityviusius aspektus darbuotojui, organizacijos turimus išteklius, kurie daro teigiamą poveikį darbuotojų gerovei ir skatina jų įsitraukimą į darbą, kas galiausiai lemia ne tik gerą darbuotojo psichologinę ir fizinę būklę, bet ir jo efektyvumą, geresnius darbo rezultatus ir atnešamą pridėtinę vertę organizacijai.

1. ĮVADAS

1.1. Darbuotojų gerovės samprata

Gerovė – abstrakti sąvoka, kurią gana sudėtinga apibrėžti ar paaiškinti. Taip yra iš dalies dėl to, kad gerovė apima daugelį žmogaus gyvenimo aspektų (Omosehin & Smith, 2018). Darbuotojų gerovės samprata yra lanksti, todėl labai skiriasi tarp kartų, regionų, šalių, socialinių vertybių ir papročių (Stankevičienė ir kt., 2021). Jau 1948 m. Pasaulio sveikatos organizacijos (1948 m.) sveikatos apibrėžime buvo įvardinta ne tik fizinė, bet ir psichinė bei socialinė gerovė. Jau prieš kuri laiką O'Donnell (2009) apibrėžė optimalią sveikatą kaip „dinamišką fizinės, emocinės, socialinės, dvasinės ir intelektualinės sveikatos pusiausvyrą“ (McCarthy, Almeida, & Ahrens, 2011). Iš pastarojo autoriaus apibrėžimo galima matyti, jog sveikata yra kompleksinis konstruktas, kuriam turi poveikį įvairūs žmogaus gyvenimo aspektai.

Šiandien darbas yra gyvybiškai svarbi daugumos žmonių gyvenimo dalis ir, savo ruožtu, daro didelę įtaką jų gerovei. Situacijos darbo vietoje labai skiriasi nuo bendrų gyvenimo situacijų; taigi, darbuotojų gerovės (angl. *employee well-being*, *EWB*) samprata turi būti atskirta nuo bendros gerovės. Iki šiol mokslininkai nepasiekė bendro sutarimo dėl darbuotojų gerovės apibrėžimo (Page & Vella-Brodrick, 2009, cit. iš Zheng et al., 2015). Psichologinė gerovė (angl. *psychological well-being*, *PWB*) ir subjektyvi gerovė (angl. *subjective well-being*, *SWB*) arba pasitenkinimas darbu dažnai buvo naudojami kaip bendrą darbuotojų gerovę organizacijoje atspindintys pavyzdžiai (Zheng, et al., 2015).

Mokslinėje literatūroje dažniausiai vartojami keli terminai, kurie iš dalies reiškia tuos pačius, bet pabrėžia šiek tiek skirtingus gerovės bruožus: psichologinė gerovė (Ryff & Keyes, 1995), subjektyvi gerovė (Diener ir kt., 1999), gyvenimo gerovė (Zheng et al., 2015), gyvenimo kokybė, subjektyvi gyvenimo kokybė (Henrich ir Herschbach, 2000, cit. iš Stankevičienė ir kt., 2021). Gerovė – tai jausmas ar būseną, kai žmogus jaučiasi laimingas (Guest, 2017).

Kadangi vieningo gerovės apibrėžimo nėra, Zheng ir kt. (2015) nurodė, jog psichologinę gerovę galima apibrėžti per du filosofinius požiūrius - eudemoninį ir hedoninį. Pagal eudemoninį požiūrį, psichologinė gerovė apibrėžiama per prasmingumą ir savirealizaciją, o jai būdingas asmeninės potencialios galios realizavimo laipsnis (Zheng et al., 2015; Guest, 2017). Ryff ir Keyes (1995) pasiūlė eudemoninį požiūrį kaip šešiamatį psichologinės gerovės konstruktą, apimančią savęs priėmimą, teigiamus santykius su kitais, autonomiją, aplinkos kontrolę, gyvenimo tikslą ir asmeninį

augimą. Pagal hedonistinį požiūrį, psichologinė gerovė (kai kurių autorių taip pat vadinama subjektyvia gerove) siejama su laime ir apibrėžiama per malonių išgyvenimų siekimą ir skausmo vengimą (Stankevičienė ir kt., 2021). Tai – pasitenkinimas arba laimė, atsirandantys dėl optimalaus funkcionavimo (Robertson ir Cooper, 2010; Guest, 2017; Viot ir Benraiss-Noailles, 2019, cit. iš Stankevičienė ir kt., 2021). Diener ir kt. (1999) subjektyvią gerovę pristatė kaip trijų komponentų konstrukta, apimančią jausminį teigiamų ir neigiamų emocijų išgyvenimą bei pasitenkinimo gyvenimu vertinimą pagal savo asmeninius standartus. Neigiamos emocijos dažniausiai siejamos su baismės vengimu (neigiamas poveikis), o teigiamos su atlygiu (teigiamas poveikis) (Stankevičienė ir kt., 2021).

Suomijos profesinės sveikatos institutas darbuotojų gerovę apibrėžia kaip saugų, sveiką ir produktyvų kompetentingų darbuotojų ir jų komandų darbą gerai valdomoje organizacijoje, kai darbuotojai savo darbą suvokia kaip prasmingą, teikiančią pasitenkinimą ir padedantį jiems tvarkyti savo gyvenimus (Šorytė ir Pajarskienė, 2014).

Vadybos studijose daugiausia dėmesio skiriama fizinei, psichologinei ir socialinei gerovei. Fizinė darbuotojo gerovė atspindi fiziologinius sveikatos ir ligos rodiklius darbo vietoje ir yra vertinama per subjektyvios gerovės sampratą. Pastaroji paprastai nagrinėjama per subjektyvius sveikatos jausmus, įskaitant teigiamus rodiklius, tokius kaip energijos lygis, ir neigiamus rodiklius, tokius kaip išsekimas ir stresas (Guest, 2017).

Taigi, gerovė yra daug aspektų (nuo fiziologinių iki emocinių) apimantis kompleksinis konstruktas, tačiau specifiskai darbuotojo gerovė yra susijusi su žmogaus darbo aplinka ir kitais darbiniais veiksniais, kaip, pavyzdžiui, darbuotojo įsitraukimas į darbą.

1.2. Įsitraukimo į darbą samprata

Įsitraukimo į darbą konstruktas yra nagrinėjamas ir įvairioje literatūroje sutinkamas jau kelis dešimtmečius.

Erving Goffman (1961) teigė, kad įsitraukimas į darbą yra „spontaniškas įsitraukimas į vaidmenį“ ir „matoma dėmesio bei raumenų pastangų investicija“ (Bhardwaj & Kalia, 2021). Nuo to laiko atsirado ir kitų įsitraukimo į darbą apibrėžimų. Vienas pirmųjų autorių apibrėžęs įsitraukimą buvo Kahn (1990), kuris teigė, jog įsitraukdami į veiklą žmonės kuo nors užsiima bei išreiškia save fiziškai, kognityviškai, emociškai ir psichologiškai. Tai reiškia, jog žmonės į darbą ar savo veiklą įtraukia savąjį „aš“ (Kuok & Taormina, 2017).

Schaufeli ir kiti (2002) įsitraukimą į darbą charakterizavo kaip pozityvią, išpildančią, su darbu susijusią psichologinę būseną, kuri pasižymi energingumu, atsidavimu ir absorbcija (Kuok & Taormina, 2017). Shaufeli (2013) savo straipsnyje apibrėžė, kad įsitraukimas nurodo susidomėjimą, pasiaukojimą, aistrą, entuziazmą, absorbciją, sutelktas pastangas, atsidavimą ir energiją. Tuo tarpu darbinis įsitraukimas (angl. *work engagement*) apibrėžia santykį tarp darbuotojo ir jo darbo arba darbuotojo santykį tarp jo ir organizacijos (Shaufeli, 2013).

Shaufeli (2013) savo straipsnyje aptarė ir Saks (2006) multidimensinį įsitraukimo į darbą požiūrį, kuris darbuotojo įsitraukimą į darbą nurodė kaip atskirą ir unikalų, su individualia atlikties role susijusių kognityvinių, emocinių bei elgesio komponentų reikalaujantį konstrukta. Taip pat Saks teigė, kad įsitraukimas nėra tik požiūris į veiklą; tai yra dėmesingumo ir įsitraukimo į atliktį laipsnis. Pagal Saks (2006), įsitraukimas į darbą atspindi darbo rolės atliktį, o organizacinis įsitraukimas nurodo darbo atliktį kaip organizacijos nario (Shaufeli, 2013). Tai pat, kaip pažymėjo Saks (2006), darbuotojų įsitraukimas yra tapęs svarbia tyrėjų ir konsultacinių įmonių diskusijų sritimi. Keli ankstesni tyrimai parodė teigiamą darbuotojų įsitraukimo poveikį ir norimus organizacijos rezultatus (pvz., Whittington, Meskelis, Asare, & Beldona, 2017; Komposo & Srideve, 2010, cit. iš Khan, Singh, Kaur, & Arumugam, 2020).

Anot Gallup (2013), darbuotojų įsitraukimas reiškia darbuotojų pasinėrimą, entuziazmą ir atsidavimą savo darbui bei teigiamą indėlį organizacijai (Gallup, 2013, cit. iš Khan et al., 2020).

Robbins ir Judge (2007, p.82) įsipareigojimą apibrėžia kaip „asmens įsitraukimą į atliekamą darbą, pasitenkinimą juo ir entuziazmą“. Jie teigia, kad įsitraukimas gali būti sąvoka, kuriai būdingas pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas, įsitraukimas į darbą ir vidinė motyvacija gerai atlikti savo darbą (McCarthy, Almeida, & Ahrens, 2011).

Iš anksčiau aptartų apibrėžimų galima pastebėti, jog autoriai įsitraukimą į darbą perteikia kaip kompleksinį konstrukta, į kurį įeina darbuotojų pasinėrimas į darbą, jų entuziazmas darbo atžvilgiu, motyvaciniai veiksniai ir didesnis organizacinis įsipareigojimas. Natūralu, kad siekiant didinti darbuotojų įsitraukimą į darbą, vienu iš svarbiausių veiksnių laikytina darbuotojų gerovė, kuri artimai siejasi su žmogaus fizine ir psichologine sveikata.

1.3. Darbuotojų gerovės ir jų įsitraukimo į darbą ryšys

Kaip nurodo De-la-Calle-Durán ir Rodríguez-Sánchez (2021), jau ir anksčiau atlikti įvairūs tyrimai suteikia skirtingų įžvalgų apie žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas dabartinės krizės metu, pavyzdžiui, žmonių iškėlimas į pirmą vietą organizacijoje, komandinis darbas ir bendravimas,

aiškus ir nuolankus vadovavimas (Nembhard, Burns & Shortell, 2021), mokymų rengimas, įvairios paskatos skirtos darbuotojų motyvavimui, bei pagalba jiems įveikti jaučiamą neapibrėžtumą ir užtikrinti reikiamas nuotolinio darbo priemones (Sulaiman, Ahmed, & Shabbir, 2020, cit. iš De-la-Calle-Durán & Rodríguez-Sánchez, 2021). Visos šios priemonės yra skirtos ne tik gerinti bendrą darbuotojų gerovę, bet ir siekiant atgaivinti bei pagerinti įmonės veiklą, fokusuojantis į darbuotojų įsitraukimo didinimą.

Įsitraukimas į darbą turi didelę ir įvairiapusę įtaką asmens gerovei darbe ir kituose žmogaus gyvenimo kontekstuose. Konkrečiai, įsitraukimas į darbą yra glaudžiai susijęs su geresniu darbo atlikimu (Bakker & Bal, 2010; Kasparikova, Vaculk, Prochazka & Schaufeli, 2018; Yongxing, Hongfei, Baoguo & Lei, 2017), didesniu organizaciniu įsipareigojimu (Kim et al., 2017) ir sumažėjusia darbuotojų kaita (Simpson, 2009, cit. iš Kiema-Junes, Saarinen, Muukkonen, Vayrynen, Ala-Mursula, & Hintsanen, 2020). Kiema-Junes ir kiti (2020) taip pat nurodo, jog įsitraukimas į darbą yra susijęs su geresniu streso veiksnių įveikimu (Sonnentag, Mojza, Demerouti, & Bakker, 2012) ir didesniu atsparumu (Kasparikova et al., 2018, cit. iš Kiema-Junes et al., 2020). Apskritai, kadangi įsitraukimas į darbą yra pagrindinis gerovės darbe veiksnys, svarbu ištirti veiksnius, kurie gali paaiškinti įsitraukimą į darbą (Kiema-Junes et al., 2020). Tyrėjai, analizuojantys darbuotojų įsitraukimą į darbą nustatė, jog amžius yra vienas iš įsitraukimą į darbą lemiančių veiksnių. Pastebimos ir tam tikros tendencijos. Pavyzdžiui, Ramos, Jenny ir Bauer (2016) tyrimas, kurio metu autoriai analizavo įvairias darbo charakteristikų sąsajas su įsitraukimu į darbą parodė, jog vyresni darbuotojai pasižymėjo reikšmingai aukštesniu įsitraukimu į darbą lyginant su jaunesniais darbuotojais (Ramos et al., 2016). Taip pat, Lepisto ir kitų (2017) tyrimas atskleidė, jog atsidavimo darbui ir pasinėrimo į darbą subskalių įverčiai buvo aukštesni tarp vyresnio amžiaus respondentų, o regresinė analizė parodė, kad visų trijų įsitraukimo į darbą dimensijų įverčiai auga didėjant žmogaus amžiui.

Šiuo metu vis dar matomas trūkumas tyrimų, kurie nagrinėtų amžiaus sąsajas su darbuotojų gerove. Tačiau, Vianen, Laethem, Leineweber ir Westerlund (2021) nustatė, jog vyresni darbuotojai pasižymėjo aukštesniu darbo ir gyvenimo pasitenkinimu, kas tyrime ir buvo traktuojama kaip bendra darbuotojų gerovė. Iš kitos pusės, Wilks ir Neto (2013) duomenys rodo, kad senėjimas darbo vietoje yra susijęs su žemesne su darbu susijusia emocine gerove. Vidutinio amžiaus respondentai, palyginus juos su kitomis amžiaus grupėmis, pasižymėjo mažiausia su darbu susijusia emocine gerove ir pasitenkinimu darbu, palyginti su bet kuria kita amžiaus grupe. Warr (2007) teigia, kad yra matoma teigiama linijinė tendencija tarp amžiaus ir su darbu susijusios gerovės, o vidutinio

amžiaus darbuotojai dažniau nei jaunesni ar vyresni kolegos praneša apie prastesnę subjektyvią gerovę nei jaunesni ar vyresni kolegos (Wilks & Neto, 2013).

Yang, Feng, Meng ir Qiu (2019) tyrimas, kurio metu autoriai siekė išanalizuoti, kaip siejasi karjeros adaptyvumas, įsitraukimas į darbą ir darbuotojų gerovė tarp Kinijos darbuotojų, patvirtino nuspėjamąjį ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo ir jų suvokiamos gerovės. Rossier, Zecca, Stauffer, Maggiori ir Dauwalder (2012) atliktas tyrimas, kurio metu autoriai tyrinėjo prancūzų kalba kalbančių žmonių karjeros adaptyvumo skalės psichometrinės charakteristikas ir ryšį tarp asmenybės bruožų bei įsitraukimo į darbą taip pat atrado teigiamą ryšį tarp darbuotojų gerovės ir įsitraukimo į darbą.

De-la-Calle-Durán ir Rodríguez-Sánchez (2021) taip pat nurodo, jog darbuotojų įsitraukimas ir gerovė turi teigiamos įtakos efektyvumui, produktyvumui ir organizacinei veiklai. Rahman, Björk ir Ravald (2020) atliktas tyrimas taip pat nurodė statistiškai reikšmingą ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą ir jų gerovės.

Taigi, apibendrinus analizuotų tyrimų rezultatus galima pastebėti, jog įsitraukimas į darbą atlieka svarbų vaidmenį darbuotojų gerovei didinti. Todėl svarbu analizuoti pačiam įsitraukimui į darbą poveikį darančius veiksniai siekiant aukštesnės išreikštos darbuotojų gerovės.

1.4. Socialinė parama

Žmogaus gyvenimas yra sudarytas iš tarpasmeninių ryšių, kontaktų ir bendravimo visose gyvenimo srityse, o visi šie ryšiai daro didelį poveikį asmens gyvenimui ir gerovei.

Anot Thoits (1982, p. 148) socialinė parama yra žmonės, į kuriuos asmuo remiasi siekdamas emocinės pagalbos, instrumentinės pagalbos, arba abiejų (Sellar & Arulrajah, 2019). Socialinė parama apima tokius tarpasmeninius ryšius kaip, pvz., emocinio rūpinimosi išreiškimas, instrumentinė pagalba, informacijos teikimas bei pagyrimas (House, 1981, cit. iš Hendrix, Cantrell, & Steel, 1988). Socialinė parama buvo apibrėžta ir kaip socialiniai sandoriai ar ryšiai tarp žmonių, kurie jiems padeda ir palengvina susidorojimą su įvairiomis situacijomis kasdieniame gyvenime, ypač esant stresinėms situacijoms (Pierce, Sarason, & Sarosan, 1990, cit. iš Sellar & Arulrajah, 2019).

House (1981) pasiūlė keturias socialinės paramos rūšis: emocinę, instrumentinę, informacijos ir vertinimo (Boyar, Campbell, Mosley & Carson, 2014). Anot House ir kitų (1985), emocinis palaikymas turėtų būti atskirtas nuo instrumentinio. Emocinė parama apima tokius aspektus, kaip empatiškumas, rūpesčio raiška bei išklausa (Boyar et al., 2014). Tuo tarpu, instrumentinė

parama apima apčiuopiamos, realios bei objektyvios pagalbos teikimą (House, 1981, cit iš Boyar et al., 2014). House (1981) apibūdino ir du socialinės paramos mechanizmus, kurie aiškina jos poveikį stresui ir žmogaus gerovei. Socialinė parama gali būti vienas iš esminių veiksnių, dėka kurio gerėja žmogaus savijauta bei mažėja stresas (Cohen & Wills, 1985, cit. iš Boyar et al., 2014). Socialinė parama gali kilti iš kelių šaltinių, kaip, pvz., vadovo ar kitų su tuo susijusių sričių, darbo ar šeimos, o tuo pačiu gali būti įvairių formų ir tipų, pavyzdžiui, emocinė ar instrumentinė parama (House ir kt., 1985. cit. iš Boyar et al., 2014).

Kiema-Junes ir kiti (2020) savo tyrime nurodo, jog socialinė parama yra viena iš kertinių dedamųjų, darančių poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir nurodo, jog socialinę paramą galima nagrinėti dviejuose kontekstuose – darbo ir asmeniniame gyvenime. Autoriai apibrėžia, jog socialinė parama privačiame gyvenime reiškia palaikymą ir pagalbą, kurią žmogui suteikia šeimos nariai, draugai, kaimynai ir kiti svarbūs asmenys (Barrera, Sandler & Ramsay, 1981, cit. iš Kiema-Junes et al., 2020). Socialinė parama darbe apima dvi paramos rūšis: kolegialią arba bendradarbių ir vadovo pagalbą. Kolegiali socialinė parama reiškia, pavyzdžiui, socialinės ir emocinės kolegų integracijos ir pasitikėjimo laipsnį bei kolegų suteiktą pagalbą atliekant darbo užduotis (Karasek & Theorell, 1990, cit. iš Kiema-Junes et al., 2020). Vadovo parama reiškia emocinės paramos kiekį (pvz., empatijos išraišką), grįžtamąjį ryšį, nurodymus bei vadovo suteikiamą materialinę paramą (t.y. išteklių ir biudžeto skyrimą darbuotojui skatinti) (Bhanthumnavian, 2003, cit. iš Kiema-Junes et al., 2020).

Taigi, apibendrinant skirtingų autorių pateikiamus socialinės paramos apibrėžimus, galima pastebėti, jog visi tyrėjai tokio pobūdžio paramą fokusuoja į žmogaus aplinką ir joje esamus socialinius ryšius bei kitus asmenis, kurie gali padėti individui geriau ir lengviau funkcionuoti bei susidoroti su kylančiais sunkumais ne tik gyvenime, bet ir darbe.

1.4.1. Suvoktos vadovo ir bendradarbių paramos ryšys su gerove ir įsitraukimu į darbą

Nuo praėjusio amžiaus aštuntojo dešimtmečio nuolat daugėja mokslinių tyrimų įrodymų, kad socialinė parama yra pagrindinis veiksnys, turintis įtakos bendrai žmonių sveikatai ir gerovei (Shumaker & Brownell, 1984; Cullen & Whiteford, 2001; Kafetsios & Sideridis, 2006, cit. iš Kowalski, 2013).

Asmens jausmai bendruomenei, kurioje jis gyvena, įskaitant pasitikėjimo kitais žmonėmis jausmą, patiriamą kaimynystės jausmą, palaikomus ryšius asmeniniame gyvenime ir panašūs rodikliai yra dažniausiai tiriami studijuojant socialinę gerovę (Stankevičienė ir kt., 2021). Anot

Guest (2017), socialinė gerovė nagrinėjama subjektyviai vertinant tarpasmeninius santykius, socialinės paramos lygius, suvokiamą pasitikėjimą ir teisingumą.

Ladd ir Henry (2000) suvoktą bendradarbių paramą, apibrėžė kaip įsivaizdavimą ir suvokimą, kiek bendradarbiai rūpinasi darbuotojo gerove ir pastebi jų indėlį. Bateman (2009) savo tyrime nurodo, jog aplinkoje, kur jaučiama didelė bendradarbių parama, darbuotojai sugeba atviriau bendrauti, drąsiau reiškia idėjas, nuoširdžiau komunikuoja, o kartu yra matomas ir pozityvus ryšys su pasitenkinimu darbu (Fass, Bishop, & Glissmeyer, 2007, cit. iš Bateman, 2009). Bendradarbių parama yra veiksmingas palaikymo šaltinis, kuris gali turėti poveikį darbiniam stresui ir suteikti reikalingą pagalbą kai darbuotojas yra emociškai išsekęs (Albar-Marín & García-Ramírez, 2005, cit. iš Bateman, 2009).

Paprastai, vadovai kontroliuoja ir valdo įmonės išteklius, kad galėtų paremti savo darbuotojų pastangas atliekant darbinės funkcijas. Tai yra viena iš priežasčių, kodėl vadovo elgesys gali potencialiai ir teigiamai veikti darbuotojus ir jų darbinę atliktį (Bhanthumnavin, 2000). Autorius Bhanthumnavin (2000) atliko įvairių studijų apžvalgą ir pateikė išvadą, jog vadovų suteikiama socialinė parama yra siejama su darbo bei gyvenimo kintamaisiais, kaip įsipareigojimas, stresas ar perdegimas darbe, sveikatos problemos, kurios yra tiesiogiai susijusios su darbu, profesinėmis traumomis bei darbo motyvacija. Anot Bhanthumnavin, vadovų socialinę paramą galima apibrėžti, kaip vadovo ir darbuotojo tarpasmeninį elgesį skirtingomis formomis: informacine parama, materialine parama ir emocine parama, kuriomis siekiama didinti darbuotojų motyvaciją, našumą bei darbo efektyvumą (Bhanthumnavin, 2000).

Šorytė ir Pajarskienė (2014) pažymi, jog penktojoje Europos darbo sąlygų tyrimo ataskaitoje teigiama, kad svarbiausias veiksnys, kuris padeda sumažinti neigiamą didelių darbo reikalavimų ir menkos darbo kontrolės poveikį, yra socialinė kolegų parama. Didesnė bendradarbių ir vadovų parama leidžia prognozuoti geresnę psichologinę darbuotojų sveikatą, didesnę pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą į darbą, silpnesnius emocinio išsekimo, psichologinės įtampos ir psichosomatinius simptomus (Šorytė ir Pajarskienė, 2014). Bakanauskienės ir kt. (2010) atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog daugiau nei 83 proc. jų tirtų universiteto darbuotojų teigia, kad pasitenkinimą darbu teikia santykiai su tiesioginiu vadovu ir kolegomis (Šorytė ir Pajarskienė, 2014). Dirbantiems žmonėms ypatingai svarbus atviras ir pasitikėjimu grįstas bendravimas su kolegomis, bendradarbiavimo galimybės kompanijoje, žinojimas, kad esant poreikiui jų vadovai bus linkę padėti ir palaikyti esant poreikiui, suvokiamas teisingumo jausmas organizacijoje. Pasitikėjimu ir

atvirumu grįsti komandos santykiai kuria prasmingos darbo aplinkos jausmą, o tai teigiamai veikia ir pačių darbuotojų gerovę (Shier, Graham, 2013, cit. iš Šorytė ir Pajarskienė, 2014).

Caesens, Stinglhamber ir Luypaert (2014) atliktas tyrimas, kurio metu autoriai tyrinėjo įsitraukimo į darbą ir darboholizmo poveikį darbuotojų gerovei nustatė, jog suvokiama vadovo parama daro stiprų pozityvų poveikį darbuotojo įsitraukimui į darbą, t.y., jog kuo stipriau matoma ir jaučiama vadovo parama įvairiais klausimais, tuo darbuotojų įsitraukimas į darbą didėja. Tuo tarpu Orgambidez-Ramos ir Almeida (2017) atliktas tyrimas, kurio metu autoriai tyrinėjo Portugalijos medicinos įstaigų seselių įsitraukimą į darbą, socialinę paramą ir pasitenkinimą darbu išskyrė, jog būtent gauta ir suvokta socialinė parama iš bendradarbių turėjo esminį poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir pasitenkinimui darbu, tačiau suvokta vadovo parama reikšmingo poveikio darbuotojų įsitraukimui į darbą neturėjo. Iš kitos pusės, autorių rezultatai taip pat parodė, jog suvokta vadovo ir bendradarbių parama kartu su įsitraukimu į darbą bendrą darbuotojų pasitenkinimą darbu nulėmę veiksniai.

Kiema-Junes ir kiti (2020) nurodo, jog dėl to, kad socialinė parama yra susijusi su daugeliu į emocijas fokusuotais rezultatais, tokiais kaip aukštesnė gerovė ir geresnė streso įveika (Kauffman & Beehr, 1986; Schaufeli & Bakker, 2010), socialinė parama gali būti stipriau susijusi su įsitraukimo į darbą subskalėmis, kurios reikalauja tam tikro lygio emocinės gerovės. Autoriai teigia, jog konkrečiai socialinė parama gali būti ypač stipriai susijusi su pasinėrimu į darbą, kuris reiškia teigiamą emocinę būseną darbe (Schaufeli & Bakker, 2010, cit. iš Kiema-Junes et al., 2020). Kiema-Junes ir kiti (2020) savo tyrime gavo patvirtinančius rezultatus, jog aukšta suvokiama socialinė parama darbo vietoje reikšmingai teigiamai koreliuoja su visomis įsitraukimo į darbą subskalėmis. Taip pat, jie akcentavo, jog specifiškai suvokiama vadovo ir bendradarbių parama turi stiprų poveikį įsitraukimui į darbą (Kiema-Junes et al., 2020).

Taigi, kalbant apie gerovę darbo vietoje, tyrimuose pateikti empiriniai duomenys rodo, kad gerovei darbe poveikį daro daug veiksnių, pavyzdžiui, darbo nesaugumas (Ferrie et al., 1998; CIPD, 2011) ir organizaciniai pokyčiai (Loretto et al., 2009, cit. iš Kowalski, 2013) ir kt. Atsižvelgiant į gausius esamus įrodymus apie socialinės paramos poveikį bendrai gerovei, galima kelti prielaidą, kad socialinė parama taip pat yra pagrindinis veiksnys, turintis poveikį gerovei darbo vietoje (Kowalski, 2013).

1.5. Organizacinė parama

2002 m. Rhoades ir Eisenberger paskelbė pirmąją suvokiamos organizacinės paramos (angl. *perceived organizational support, POS*) literatūros apžvalgą, kurią sudarė daugiau nei 70 tyrimų, paskelbtų nuo POS atsiradimo tarp 1986 m. iki 2000 m. Nuo tada mokslininkų dėmesys į POS smarkiai išaugo. Ši suvokiama organizacinė parama mokslinio susidomėjimo padidėjimą gali paaiškinti keli veiksniai: POS ryšys su organizaciniu požiūriu svarbiais rezultatais, tokiais kaip pilietiškumo elgsena ir darbuotojų kaita; taip pat organizacinės paramos svarba įvairiose profesinėse situacijose; be to, tai yra Eisenberger ir kt. (1986) suvokiamos organizacinės paramos tyrimuose naudojamas bei labai patikimas matavimas naudojant ir tvirtas organizacinės paramos teorijos pagrindas, kuris sutelkė dėmesį į mokslo pažangą (Baran, Shanock, & Miller, 2012). Organizacinės paramos teorijos (angl. *organizational support theory, OST*) centrinis konstruktas, suvokiama organizacinė parama, nurodo laipsnį, kuriuo darbuotojai tiki, kad jų organizacija vertina darbuotojo pastangas ir rūpinasi savo darbuotojų gerove (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger 2002, cit. iš Baran, Shanock, & Miller, 2012).

OST teigia, kad darbuotojai formuoja įsitikinimus apie tai, kiek organizacija jais rūpinasi ir vertina jų indėlį į organizaciją (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Shore, 1995, cit. iš Aselage & Eisenberger, 2003). Manoma, kad tokia suvokta organizacijos parama yra pagrįsta organizacijos elgesiu su darbuotoju (Eisenberger et al., 1986). OST teigia, kad remdamiesi abipusiškumo norma, darbuotojai stengiasi atsilyginti organizacijai už aukšto lygio paramą, didindami pastangas padėti organizacijai pasiekti savo tikslus (Aselage & Eisenberger, 2003). Levinson (1965) pažymėjo, kad organizacijos atstovų veiksmams dažnai laikomi organizacijos ketinimų požymiais, o ne priskiriami vien tik pačių žmonių asmeniniams motyvams (Aselage & Eisenberger, 2003). Levinson nuomone, organizacijos personifikaciją skatina teisinė, moralinė ir finansinė organizacijos atsakomybė už savo atstovų veiksmus; organizacijos politika, normos ir kultūra, kuri užtikrina tęstinumą ir nustato vaidmenų elgesį; ir pagal organizacijos atstovų galią atskiriems darbuotojams. Atsižvelgdami į organizacijos personifikaciją, darbuotojai palankų ar nepalankų elgesį iš organizacijos vertintų kaip požymį, kiek organizacija vertina jų indėlį ir rūpinasi jų gerove. Suvokta organizacijos parama būtų vertinama darbuotojų už socialinių ir emocinių poreikių tenkinimą, organizacijos pasirengimo atlyginti už padidintas darbo pastangas ir organizacijos polinkį teikti pagalbą, kai to reikia norint efektyviai atlikti savo darbą (Eisenberger et al., 1986, cit. iš Aselage & Eisenberger, 2003).

Rhoades ir Eisenberger nustatė, kad suvokta organizacinė parama turi tris pagrindines pirmtakų kategorijas: teisingumas, palankumas organizacijos suteikiamam atlygiui ir darbo sąlygos (įtraukiant ir tokius aspektus, kaip mokymas, autonomija ir su darbu susiję stresoriai) bei vadovo palaikymas (Baran, Shanock, & Miller, 2012). Darbuotojai, kurie suvokia organizacinę paramą, jaučia pareigą atsigręžti į organizaciją. Suvokta organizacinė parama padeda patenkinti socialinius bei emocinius poreikius, kaip pagarbos, pritarimo ir priklausomybės poreikiai, o tai veda prie įsitraukimo į organizaciją, padeda sumažinti profesinės veiklos įtampą ir padidina darbuotojų gerovę (Rhoades & Eisenberger, 2002).

1.5.1. Organizacinės paramos ryšys su įsitraukimu į darbą ir darbuotojų gerove

Darbuotojai gali įvertinti organizacijos paramą pagal organizacijos pastangas atsižvelgti į darbuotojų tikslus ir nuomones, nusiskundimus, darbo praturtinimą, gerovę ir norą padėti jiems probleminėse situacijose (Eisenberger et al., 1986, cit. iš Rahman, Björk, & Ravald, 2020). Įvairūs atlikti tyrimai nurodo pozityvų ryšį tarp suvokiamos organizacinės paramos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą bei bendros darbuotojų gerovės. Pavyzdžiui, Rahman, Björk ir Ravald (2020) atliktas tyrimas, kurio metu autoriai siekė išnagrinėti paslaugų tiekėjo organizacinės paramos bei darbuotojų įgalinimo poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir jų gerovei atskleidė stiprų ryšį tarp suvokiamos organizacinės paramos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą bei jų gerovės. Saks (2006) atliktas tyrimas atskleidė, jog suvokiama organizacinė parama yra veiksnys, nuspėjantis darbuotojų įsitraukimą į darbą. Rich, Lepine ir Crawford (2010) bei Murthy (2017) patvirtino statistiškai reikšmingą ryšį tarp suvokiamos organizacinės paramos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Panaccio ir Vandenberghe (2009) savo tyrime nagrinėdami organizacinę paramą, organizacinį įsipareigojimą ir psichologinę gerovę taip pat atrado, jog suvokta organizacinė parama statistiškai reikšmingai teigiamai siejasi su darbuotojų gerove.

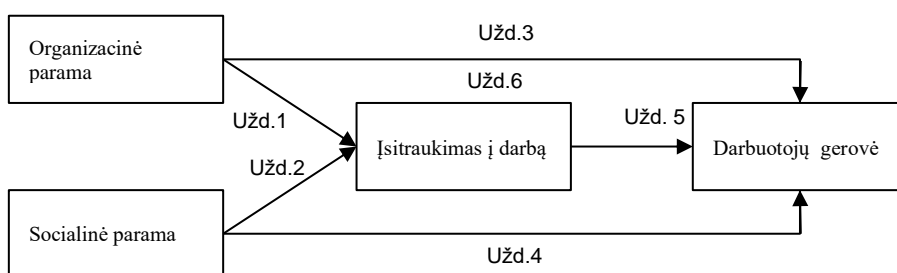
Apibendrinus skirtingų tyrimų rezultatus galima pastebėti, jog organizacinė parama atlieka svarbų vaidmenį keliant darbuotojų įsitraukimą į darbą ir keliant darbuotojų gerovę. Ši išvada atkreipia dėmesį į tai, jog siekiant, kad darbuotojai būtų motyvuoti, įsitraukę, pilietiškai, veiksmingai dirbtų ir neštų pridėtinę vertę organizacijai, yra svarbu tai, kad įmonės ieškotų veiksmingų būdų ir metodų, suteikiamai organizacinei paramai savo darbuotojams stiprinti.

1.6. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tikslas: išsiaiškinti, kokią vaidmenį atlieka socialinė ir organizacinė parama didinant darbuotojų įsitraukimą į darbą ir jų gerovę.

Uždaviniai:

1. Išsiaiškinti sąsajas tarp suvokiamos organizacinės paramos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą;
2. Išanalizuoti ryšius tarp suvoktos socialinės paramos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą;
3. Išsiaiškinti sąsajas tarp suvoktos organizacinės paramos ir darbuotojų gerovės;
4. Išanalizuoti ryšius tarp suvoktos socialinės paramos ir darbuotojų gerovės;
5. Išsiaiškinti ryšius tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą ir darbuotojų gerovės;
6. Išanalizuoti darbuotojų įsitraukimą į darbą kaip mediatorių ryšyje tarp suvokiamos organizacinės bei socialinės paramos ir darbuotojų gerovės.



1 pav. Teorinis uždavinių modelis

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimo dalyviai – elektroninius klausimynus sutikę užpildyti žmonės su aukštuoju išsilavinimu, tyrimo metu turintys ir dirbantys intelektualų darbą. Siekiant sumažinti šalutinių veiksnių, (kaip pvz., skirtingos darbo sąlygos, skirtinga darbo aplinka ir pan.) poveikį rezultatams buvo nuspręsta tyrime analizuoti tik intelektualų darbą dirbančių asmenų atsakymus. Buvo taikoma netikimybinė patogioji respondentų atranka. Klausimynus iš viso užpildė 189 žmonės, tačiau tyrimui buvo naudojami 175-ių respondentų atsakymai. Tiek atsakymų buvo tinkami, nes juos pateikė intelektualinį darbą dirbantys asmenys. Tyrimo respondentai: 53 vyrai (30,6%), kurių amžiaus vidurkis buvo 41,57 metai ir 122 moterys (69,4%), kurių amžiaus vidurkis buvo 40,01.

2.2. Tyrimo instrumentai, jų patikimumas ir validumas

Demografiniams duomenims surinkti buvo pateikti klausimai apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, gyvenamąją vietą, dirbamo darbo pobūdį bei darbo organizavimo specifiką, t.y. ar jie dirba pilnai nuotoliniu, hibridiniu ar kontaktiniu būdu. Savo darbo pobūdį tyrimo dalyviai įrašė patys, o tvarkant duomenis, intelektualų darbą dirbantys žmonės buvo identifikuoti pagal Lietuvos profesijų klasifikatorių.

Utrecht įsitraukimo į darbą skalė (angl. *Utrecht work engagement scale; UWES-9*). Skalės autoriai Schaufeli ir Bakker (2003). Klausimyną į lietuvių kalbą išverstė autorės Gustainienė ir Andriuškevičiūtė (2011).

PASKIRTIS. Skalė skirta žmonių įsitraukimo į darbą įverčiams nustatyti.

STRUKTŪRA. Klausimyną sudaro 9 teiginiai apie įsitraukimą į darbą. Teiginiai buvo vertinami Likert skalėje, nuo 0, kuris reiškia „niekada“ iki 6, kuris reiškia „visada“.

Instrukcija pateikiama tiriamajam: „Šie 9 teiginiai yra apie tai, kaip jaučiatės ir ką patiriate darbe. Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir nuspręsti, ar darbas Jums kelia tokius jausmus. Jei niekada taip nesijautėte, pažymėkite „0“ (nulį). Jei esate taip jautęsi, nurodykite kaip dažnai, pasirinkdami atsakymus nuo 1 iki 6“.

REZULTATŲ VERTINIMAS. Galutiniams įverčiams apskaičiuoti yra sudedami skalės teiginių įverčiai ir padalinama iš teiginių bendro skaičiaus.

PATIKIMUMAS. Willmer, Westerberg Jacobson ir Lindberg (2019) tikrinatas UWES-9 skalės patikimumas nurodė Cronbach's $\alpha=0,94$. Taip pat, Schaufeli ir Bakker (2004) savo tyrime nurodo, jog trumpesnių UWES klausimyno versijų vidinio suderintumo rodikliai skirtinguose tyrimuose yra aukšti ir Cronbach's $\alpha > 0,7$.

Mano tyrime gautas UWES-9 patikimumo rodiklis buvo geras. Vidinio suderintumo koeficientas buvo 0,92. Šis rezultatas rodo, kad skalė yra patikima ir ją galima naudoti.

VALIDUMAS. Schaufeli ir Bakker (2004) atliekant UWES-9 klausimyno aiškinamąją faktoriinę analizę išskyrė vieną faktorių ir patvirtino skalės vienadimensiškumą. Willmer ir kiti (2019) savo tyrime taip pat išskyrė vieną UWES-9 faktorių. Mano tyrime atlikta faktoriinė analizė išskyrė vieną faktorių, kas patvirtino ir kitų autorių gautus rezultatus ir skalės vienadimensiškumą. KMO - 0,91, kuris paaiškino 60,7% duomenų sklaidos, o faktorių svoriai buvo tarp 0,64-0,88.

Darbuotojų gerovės klausimynas (angl. *employee well-being questionnaire, EWB*), kurį sukūrė Zheng ir kt. (2015).

PASKIRTIS. Nustatyti darbuotojų gerovės įverčius.

STRUKTŪRA. Klausimyną sudaro 12 teiginių ir 2 subskalės. Gyvenimo gerovės subskalę sudaro 6 teiginiai ir darbovietės gerovės sudaro 6 teiginiai. Zheng ir kt. (2015) savo tyrime nurodė, jog gyvenimo gerovė, kitų autorių dar nagrinėjama kaip subjektyvi gerovė reiškia bendrą asmens gyvenimo kokybės įvertinimą, pagrįstą savo asmeniniais standartais (Diener, 1984, 2000, cit. iš Zheng et al., 2015).

Teiginiai buvo vertinami Likert skalėje, nuo 0, kuris reiškia „visiškai nesutinku“ iki 5, kuris reiškia „visiškai sutinku“.

Instrukcija pateikiama tiriamajam: „Šie 12 teiginių yra apie tai, kaip jaučiatės gyvenime ir ką patiriate darbe. Prašome atidžiai perskaitykite kiekvieną teiginį ir nuspręskite, ar sutinkate, ar nesutinkate su pateiktais teiginiais.“

REZULTATŲ VERTINIMAS. Galutiniams įverčiams apskaičiuoti yra sudedami kiekvienos subskalės teiginių įverčiai ir padalinama iš toje subskalėje esančių teiginių bendro skaičiaus.

PATIKIMUMAS. Zheng ir kt. (2015) savo tyrime pakartotinio testavimo metu nustatė, jog EWB pirmo ir antro testavimo metu patikimumo rodikliai buvo atitinkamai 0,93 ir 0,94. Taip pat autoriai nurodė, jog tarp EWB pirmo testavimo metu ($M = 4,82$, $SD = 0,83$) ir EWB antrojo testavimo metu

($M = 4,91$, $SD = 0,87$) buvo matoma stipri koreliacija ($r = 0,73$, $p < 0,01$), kas nurodė, jog klausimynas yra patikimas.

Mano tyrime gauti EWB patikimumo rodikliai buvo geri. Bendras skalės patikimumo rodiklis buvo 0,9. Šis rezultatas rodo, kad skalė yra patikima ir ją galima naudoti. Šio tyrimo EWB Cronbach's α rezultatai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. EWB Cronbach's α

	Cronbach's α	Teiginių skaičius
EWB (bendras)	0,9	12
Gyvenimo gerovė	0,84	6
Darbo vietos gerovė	0,87	6

VALIDUMAS. Zheng ir kt. (2015) savo tyrime instrumento validumą patvirtino faktorine analize. Taip pat, šiame tyrime atlikta aiškinamoji faktorinė analizė nurodė 2 faktorius, kas patvirtino klausimyno multidimensiškumą. KMO - 0,89, kuris paaiškino 60,32% duomenų sklaidos, o faktorių svoriai buvo tarp 0,47-0,77.

Suvokiamo organizacinio palaikymo skalė (angl. *Perceived Organizational Support Scale*, POS). Skalę sukūrė Eisenberger ir kt. (1986). Šiame tyrime buvo naudojama trumpoji 16 teiginių versija. Rhoades ir Eisenberger (2002, p.702) teigė, jog originali skalė yra viena dimensinė, turi aukštą vidinį suderintumą, todėl galima taikyti ir trumpesnę versiją (Sasnytė, 2007).

PASKIRTIS. Skalė matuoja tyrimo dalyvių vertinimą apie tai, kiek palaikymo jiems suteikia organizacija, kurioje jie dirba.

STRUKTŪRA. Klausimyną sudaro 16 teiginių, kurių kiekvieną reikia įvertinti skalėje nuo 1 iki 7. 1 – „visiškai nesutinku“; 2 – „nesutinku“; 3 – „truputį nesutinku“, 4 – „nei sutinku, nei nesutinku“; 5 – „truputį sutinku“; 6 – „sutinku“; 7 – „visiškai sutinku“. Klausimų pavyzdžiai: „Organizacija vertina mano indėlį į jos gerovę“ arba „Organizacija yra linkusi man padėti kai man reikia išskirtinės paslaugos“.

REZULTATŲ VERTINIMAS. Didesnis įvertis atspindi didesnę suvokiamą organizacinį palaikymą. Minimalus skalės įvertis yra 8, maksimalus – 56 balai.

PATIKIMUMAS. Suvokiamos organizacinės paramos skalės patikimumas Cronbach α pagal Sasnytės (2007) atliktą baigiamąjį magistrinio darbo tyrimą buvo 0,92. Worley, Fuqua ir Hellman (2009) atliktame tyrime patikimumo rodiklis Cronbach α buvo lygus 0,95. Šie rezultatai rodo, kad skalė yra tinkama naudoti statistinėje duomenų analizėje. Mano tyrime gautas vidinio suderintumo rodiklis buvo 0,94 kas reiškė, jog skalė yra patikima ir ją galima naudoti.

VALIDUMAS. Worley, Fuqua ir Hellman (2009) savo tyrime atliko faktoriinę analizę ir patvirtino skalės validumą. Taip pat kitų autorių atliktos trumposios POS skalės patvirtinančios analizės patvirtino skalės vienadimensiškumą ir patikimumą (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998; Eisenberger et al., 1986, cit. iš Hellman, Fuqua, Worley, 2009). Šiame tyrime, pašalinus skalės 2 klausimą, kuris pasižymėjo žemu faktoriniu svoriu, tiriamoji faktoriinė analizė išskyrė vieną faktorių ir patvirtino skalės vienadimensiškumą. KMO - 0,94. Duomenų sklaidos paaiškinimo procentas 57, o faktorių svoriai kito tarp 0,42 - 0,84.

Siekiant išmatuoti socialinę paramą darbe, buvo pasitelktos dvi skalės: suvokta vadovo parama ir suvokta bendradarbių parama.

Suvokta vadovo parama. Hutchison (1997, p.164), Rhoades ir kt. (2001, p.828), Eisenberger ir kt. (2002, p.567) pritaikė suvoktos organizacijos paramos skalę ir sudarė skalę tirti suvoktai vadovo paramai pakeisdami žodį „organizacija“ į žodį „vadovas“ (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002).

PASKIRTIS. Skirtas išmatuoti darbuotojų suvokimą, kiek vadovas jais rūpinasi ir užtikrina jų, kaip darbuotojų gerovę.

STRUKTŪRA. Šiame tyrime buvo taikomi 16 teiginių, kuriuos Eisenberger ir kt. (2002, p.567) sudarė kaip skalę. Skalėje respondentas gali pasirinkti atsakymus: 1 - „visiškai nesutinku“, 2 - „nesutinku“, 3 - „šiek tiek nesutinku“, 4 - „nei sutinku, nei nesutinku“, 5 - „šiek tiek sutinku“, 6 - „sutinku“ ir 7 - „visiškai sutinku“. Klausimų pavyzdžiai: „Vadovas atsižvelgia į mano tikslus ir vertybes“ arba „Vadovas rūpinasi mano gerove“.

REZULTATŲ VERTINIMAS. Įvertinti ir apskaičiuoti galutiniams rezultatams, atsakymai į 2 ir 12 teiginius yra keičiami pagal tokią schemą: iš 7 į 1, iš 6 į 2 ir t.t. Suvoktos vadovo paramos galutinis balas yra gaunamas paskaičiavus visų teiginių vidurkį, kuris gali svyruoti nuo 1 iki 7.

PATIKIMUMAS. Skalės Cronbach α siekia nuo 0,74 iki 0,90. Sasnytės (2007) magistro darbe šios skalės Cronbach α buvo lygi 0,90. Šie gauti patikimumo rodikliai nurodo, jog skalę galima naudoti. Mano tyrime vidinio suderinamumo koeficientas Cronbach α buvo 0,95, kas taip pat patvirtino, jog skalė yra patikima ir ją galima naudoti.

VALIDUMAS. Savo tyrime, pašalinus skalės 2 klausimą, kuris pasižymėjo žemu faktoriniu svoriu, atlikta faktorinė analizė išskyrė vieną faktorių ir patvirtino skalės vienadimensiškumą. KMO - 0,94. Duomenų sklaidos paaiškinimo procentas 65, o faktorių svoriai kito tarp 0,61-0,88.

Suvokta bendradarbių parama (angl. *Perceived Coworker Support Scale*) buvo sukurta remiantis Eisenberger (1986, p.501) klausimynu tirti suvoktą organizacijos paramą. Ladd ir Henry (2000, p.2034) naudojo 9 teiginius, kurie turi aukštus faktorių svorius ir, kurie yra tinkami įvertinti suvokiamą bendradarbių paramą, žodį „organizacija“ pakeitus žodžiu „bendradarbiai“.

PASKIRTIS. Skirtas išmatuoti suvokiamą bendradarbių paramą.

STRUKTŪRA. Skalėje respondentas gali pasirinkti atsakymus: 1 - „visiškai nesutinku“, 2 - „nesutinku“, 3 - „šiek tiek nesutinku“, 4 - „nei sutinku, nei nesutinku“, 5 - „šiek tiek sutinku“, 6 - „sutinku“ ir 7 - „visiškai sutinku“. Pavyzdinis teiginys: „Mano bendradarbiai pagiria mano pasiekimus darbe“.

REZULTATŲ VERTINIMAS. Skaičiuojant rezultatus, atsakymai į 5 ir 7 teiginius yra keičiami pagal tokią schemą: iš 7 į 1, iš 6 į 2 ir t.t. Galutinis suvoktos bendradarbių paramos balas yra gaunamas paskaičiavus visų teiginių vidurkį, kuris gali svyruoti tarp 1 iki 7.

PATIKIMUMAS. Ladd ir Henry (2000) tyrime šios skalės Cronbach α buvo 0,94. Sasnytės (2007) magistro darbe gauta Cronbach α lygi 0,92. Šie gauti patikimumo rodikliai nurodo, jog skalę galima naudoti. Šiame tyrime gauta Cronbach α buvo lygi 0,89, kas patvirtino skalės patikimumą ir parodė, jog ją naudoti galima.

VALIDUMAS. Šiame tyrime atlikta faktorinė analizė išskyrė vieną faktorių ir patvirtino skalės vienadimensiškumą. KMO - 0,9. Duomenų sklaidos paaiškinimo procentas 55, o faktorių svoriai kito tarp 0,67-0,79.

2.3. Tyrimo eiga

Demografiniai klausimai ir klausimynai tyrimo dalyviams bus pateikti internetu, Google Forms platformoje. Apklausoje buvo nurodoma tyrimo tema ir svarba. Taip pat tyrimo dalyviams buvo pažymėta, kad anonimiškumas bei konfidencialumas yra garantuojamas. Gauti apklausos rezultatai išanalizuojami.

2.4. Duomenų tvarkymas

Statistinei duomenų analizei buvo naudojama „IBM SPSS statistics 28“ programa. Šia programa buvo skaičiuojama aprašomoji statistinė analizė, skalių patikimumai buvo skaičiuojami vidinio suderintumo būdu (Cronbach's α). Siekiant patikrinti naudojamų instrumentų validumą, buvo atliekama aiškinamoji faktorinė analizė. Siekiant išsiaiškinti, ar imtyje yra reikšmingas lyčių skirtumas buvo taikomas binominis testas. Shapiro-Wilk testas buvo taikomas siekiant patikrinti duomenų normalumą. Stjudento T kriterijus nepriklausomoms imtims buvo taikomas siekiant išsiaiškinti, ar skiriasi vyrų ir moterų amžius, taip pat, ar skiriasi vyrų ir moterų įsitraukimo į darbą, darbuotojų gerovės, suvokiamos organizacinės paramos bei suvokiamos socialinės paramos rezultatai. Pasitelkus vienfaktorinę dispersijos analizę (ANOVA) buvo siekiama išsiaiškinti, ar yra randami statistiškai reikšmingi skirtumai tarp įsitraukimo į darbą, darbuotojų gerovės, suvokiamos organizacinės paramos bei suvokiamos socialinės paramos ir darbo organizavimo ypatybių. Pearson koreliacija buvo skaičiuojama ieškant statistiškai reikšmingų ryšių tarp visų subskalių. Spearman koreliacija buvo skaičiuojama siekiant išsiaiškinti ar yra matomi statistiškai reikšmingi ryšiai tarp amžiaus ir visų skalių. Išsiaiškinti tiesioginiams ryšiams tarp konstruktvų buvo atlikta tiesinė žingsninė regresinė analizė. Netiesioginio poveikio įvertinimui buvo naudota „Process“ makro komanda skirta SPSS. Vertinant netiesioginį poveikį buvo taikoma 5000 „bootstrap“ bandymų, kurių metu yra atliekamas atsitiktinis stebėjimų rinkimas iš imties 5000 kartų, siekiant įvertinti netiesioginio poveikio statistinį reikšmingumą. Tiek bandymų yra reikalinga, kad būtų galima suskaičiuoti netiesioginio poveikio pasikliautinus intervalus. Jei intervalas apima nulį, tuomet netiesioginis poveikis yra statistiškai nereikšmingas, o jei neapima, tuomet – statistiškai reikšmingas.

3. REZULTATAI

Vyrų tyrime buvo 53, o moterų 122. Pritaikius Binominį testą buvo gauta, kad vyrų ir moterų skaičius statistiškai reikšmingai skyrėsi ($p < 0,001$). Tai reiškia, jog lyčių pasiskirstymas imtyje buvo netolygus. Stjudento T kriterijus nepriklausomoms imtims atskleidė, kad pagal amžių moterų ($M=40,01$, $SD=13,88$) statistiškai reikšmingai nuo vyrų ($M=41,57$, $SD=13,09$) nesiskyrė ($t(174)=0,486$; $p=0,302$).

Siekiant išsiaiškinti, ar skalių duomenys buvo normaliai pasiskirstę, buvo taikomas Shapiro-Wilk testas.

Kalbant apie UWES-9 skalės įverčių normalumą, pritaikius Shapiro-Wilk testą ši skalė pasižymėjo statistiškai reikšmingu nuokrypiu nuo normaliojo pasiskirstymo ($p < 0,05$) (žr. 1 priedą). Tačiau, jos Kurtosis balas buvo labai arti 0, todėl buvo taikoma parametrinė analizė ir traktuojama, jog duomenys pasiskirstę normaliai.

Tiriant EWB subskalių normalumą, Shapiro-Wilk testas nurodė, jog duomenys pasižymėjo statistiškai reikšmingu nuokrypiu ($p < 0,001$) (žr. 2 priedą). Tačiau kadangi Kurtosis balai buvo arti 0, buvo taikoma parametrinė analizė.

Kalbant apie suvoktos organizacinės paramos (POS) skalės normalumą, Shapiro-Wilk testas parodė, jog duomenys nepasižymėjo statistiškai reikšmingu nuokrypiu ($p > 0,05$), kas reiškė, jog duomenys yra normaliai pasiskirstę $W(176)=0,98$, $p=0,09$.

Siekiant nustatyti suvoktos vadovo paramos duomenų normalumą, Shapiro-Wilk testas parodė, jog skalės duomenys pasižymėjo statistiškai reikšmingu nuokrypiu ($p < 0,05$), o tai rodo, jog duomenys nebuvo normaliai pasiskirstę $W(176)=0,97$, $p < 0,001$. Tačiau Kurtosis balas buvo 0,6, arti 0, todėl buvo taikoma parametrinė analizė.

Shapiro-Wilk testas nurodė, jog suvoktos bendradarbių paramos skalės duomenys pasižymėjo statistiškai reikšmingu nuokrypiu ($p < 0,05$) ir tai rodo, jog duomenys nebuvo normaliai pasiskirstę $W(176)=0,96$, $p < 0,001$. Tačiau Kurtosis balas buvo 0,81, arti 0, todėl buvo taikoma parametrinė analizė.

3.1 Suvoktos organizacinės ir socialinės (vadovo ir bendradarbių) paramos ryšys su įsitraukimu į darbą

3.1.1. Suvoktos organizacinės paramos ryšys su darbuotojų įsitraukimu į darbą

Prieš nagrinėjant sąsajas tarp organizacinės paramos bei įsitraukimo į darbą, svarbu suprasti šių konstrukto rodiklius demografinėse ir darbo organizavimo grupėse.

Siekiant išsiaiškinti, ar skyrėsi vyrų ir moterų įsitraukimo į darbą skalių įverčiai, buvo taikomas Stjudento T testas nepriklausomoms imtims. Rezultatai parodė, kad vyrų ir moterų įverčiai reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$). Tai reiškia, kad tyrimo dalyvių įsitraukimas į darbą buvo panašus, (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Vyrų ir moterų UWES-9 skalių vidurkių palyginimas

Kintamasis	Vyrai		Moterys		t(174)	p	95% PI	
	M	SD	M	SD			AR	VR
Įsitraukimas į darbą	4	1,03	4	1,01	-0,44	0,66	-0,4	0,25

Pastabos: PI – pasikliautinis intervalas; AR – apatinė riba; VR – viršutinė riba.

Skaičiuota Spearman koreliacija, siekiant nustatyti ryšį tarp respondentų amžiaus ir jų įsitraukimo į darbą rezultatai parodė statistiškai reikšmingą ir teigiamą koreliaciją $r_s = 0,278$, $p < 0,001$. Šis rezultatas parodė, jog kylant respondentų amžiui, jų įsitraukimas į darbą didėja (žr. 4 priedą).

Pasitelkus vienfaktorinę dispersijos analizę (ANOVA) nebuvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą ir darbo organizavimo ypatybių ($F(2)=2,96$, $p=0,054$), t.y. dirbantys pilnai nuotoliniu būdu ($M=3,8$, $SD=1,1$), dirbantys hibridiniu būdu ($M=3,9$, $SD=1,02$) ir nuolat dirbantys biure darbuotojai ($M=4,3$, $SD=0,93$) pasižymėjo panašiu įsitraukimu į darbą.

Pritaikytas Stjudento T testas nepriklausomoms imtims parodė, jog vyrų ir moterų suvokiamos organizacinės paramos įverčiai reikšmingai nesiskyrė (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Vyrų ir moterų POS skalės vidurkių palyginimas

Kintama sis	Vyrai		Moterys		t(174)	p	95% PI	
	M	SD	M	SD			AR	VR
POS	74,46	13,66	75,81	16,15	-0,53	0,592	-6,3	3,62

Pastabos: PI – pasikliautinis intervalas; AR – apatinė riba; VR – viršutinė riba.

Spearman koreliacija buvo taikoma, siekiant nustatyti ryšį tarp respondentų amžiaus ir jų suvokiamos organizacinės paramos. Rezultatai nurodė statistiškai reikšmingą neigiamą ryšį $r_s = -0,212$, $p < 0,001$. Tai reiškia, jog kylant respondentų amžiui, jų suvokiama organizacinė parama reikšmingai mažėja (žr. 4 priedą).

Vienfaktorinė dispersinė analizė (ANOVA) neparodė reikšmingo skirtumo ir tarp suvokiamos organizacinės paramos ir darbo organizavimo ($F(2)=0,528$, $p=0,591$), t.y. dirbantys pilnai nuotoliniu būdu ($M=75,35$, $SD=16,78$), dirbantys hibridiniu būdu ($M=76,44$, $SD=15,87$) ir nuolat dirbantys ofise ($M=73,72$, $SD=13,89$) panašiai suvokė organizacinę paramą.

Skaičiuota Pearson koreliacija parodė, jog organizacinė parama statistiškai reikšmingai teigiamai koreliavo su įsitraukimu į darbą $r(176)=0,397$, $p < 0,001$. Rezultatai parodė, jog kuo žmogaus suvokiama organizacinė parama didesnė, tuo jo bendras įsitraukimas į darbą yra didesnis (žr. 3 priedą).

3.1.2. Suvokiamos socialinės paramos ryšys su darbuotojų įsitraukimu į darbą

Pritaikytas Stjudento T testas nepriklausomoms imtims parodė, jog vyrų ir moterų suvokiamos vadovo paramos įverčiai reikšmingai nesiskyrė (žr. 4 lentelę), nors iš rezultatų galima pastebėti, jog moterys pasižymėjo kiek aukštesniais sulaukiamos vadovo paramos balais.

4 lentelė. Vyrų ir moterų suvokiamos vadovo paramos skalės vidurkių palyginimas

Kintamasis	Vyrai		Moterys		t(174)	p	95% PI	
	M	SD	M	SD			AR	VR
Suvokta vadovo parama	4,84	0,98	4,95	0,98	-0,65	0,513	-0,42	0,21

Pastabos: PI – pasikliautinis intervalas; AR – apatinė riba; VR – viršutinė riba.

Spearman koreliacija buvo taikoma, siekiant nustatyti ryšį tarp respondentų amžiaus ir jų suvokiamos vadovo paramos. Rezultatai parodė statistiškai reikšmingą neigiamą ryšį $r_s = -0,208$, $p < 0,001$. Tai reiškia, jog kylant respondentų amžiui, jų suvokiama vadovo parama reikšmingai mažėja (žr. 4 priedą).

Vienfaktorinė dispersinė analizė (ANOVA) neparodė reikšmingo skirtumo ir tarp suvokiamos vadovo paramos ir darbo organizavimo ($F(2)=1,08$, $p=0,341$), t.y. dirbantys pilnai nuotoliniu būdu ($M=4,98$, $SD=0,87$), dirbantys hibridiniu būdu ($M=4,99$, $SD=1,09$) ir nuolat dirbantys biure ($M=4,76$, $SD=0,83$) panašiai suvokė vadovo paramą.

Pritaikytas Stjudento T testas nepriklausomoms imtims parodė, jog vyrų ir moterų suvokiamos bendradarbių paramos įverčiai reikšmingai skyrėsi ($p<0,05$) (žr. 5 lentelę). Rezultatai parodė, jog moterys pasižymėjo statistiškai reikšmingais suvoktos bendradarbių paramos balais lyginant su vyrais.

5 lentelė. Vyrų ir moterų suvokiamos bendradarbių paramos skalės vidurkių palyginimas

Kintamasis	Vyrai		Moterys		t(174)	p	95% PI	
	M	SD	M	SD			AR	VR
Suvokta bendradarbių parama	5,18	0,81	5,52	0,80	-2,52	0,013	-0,59	-0,71

Pastabos: PI – pasikliautinis intervalas; AR – apatinė riba; VR – viršutinė riba.

Spearman koreliacija buvo taikoma, siekiant nustatyti ryšį tarp respondentų amžiaus ir jų suvokiamos bendradarbių paramos. Rezultatai parodė statistiškai reikšmingą neigiamą ryšį $r_s = -$

0,311, $p < 0,001$. Tai reiškia, jog kylant respondentų amžiui, jų suvokiama bendradarbių parama reikšmingai mažėja (žr. 4 priedą).

Vienfaktorinė dispersinė analizė (ANOVA) neparodė reikšmingo skirtumo ir tarp suvokiamos bendradarbių paramos ir darbo organizavimo ($F(2)=1,354$, $p=0,261$), t.y. dirbantys pilnai nuotoliniu būdu ($M=5,21$, $SD=0,96$), dirbantys hibridiniu būdu ($M=5,49$, $SD=0,88$) ir nuolat dirbantys biure ($M=5,41$, $SD=0,58$) panašiai suvokė bendradarbių paramą.

Pearson koreliacija parodė, jog vadovo parama taip pat statistiškai reikšmingai teigiamai koreliavo su įsitraukimu į darbą $r(176)=0,350$, $p < 0,001$. Rezultatai parodė, jog kuo žmogaus suvokiama organizacinė parama didesnė, tuo jo bendras įsitraukimas į darbą yra didesnis (žr. 3 priedą).

Pearson koreliacija parodė, jog bendradarbių parama statistiškai reikšmingai teigiamai koreliavo su įsitraukimu į darbą $r(176)=0,290$, $p < 0,001$. Rezultatai parodė, jog kuo žmogaus suvokiama organizacinė parama didesnė, tuo jo bendras įsitraukimas į darbą yra didesnis (žr. 3 priedą).

3.1.3. Socialinės ir organizacinės paramos bei amžiaus tiesioginis ryšys su įsitraukimu į darbą

Siekiant nustatyti nepriklausomų kintamųjų (socialinės ir organizacinės paramos bei amžiaus) tiesioginį ryšį su įsitraukimu į darbą buvo sudarinėjami tiesinės regresijos modeliai. Buvo atlikta atbulinė žingsninė tiesinė regresija, kurioje iš pradžių sudaromas modelis su visais kintamaisiais ir kiekviename žingsnyje buvo išmetami labiausiai statistiškai nereikšmingi kintamieji ($p > 0,05$), kol modelyje neliko nereikšmingų kintamųjų.

Galutinis modelis buvo sukurtas per 2 žingsnius. Pradiniame modelyje suvokta vadovo parama nebuvo statistiškai reikšminga. Ją pašalinus iš modelio, likę nepriklausomi kintamieji suvokta organizacinė bei bendradarbių parama ir amžius tampa statistiškai reikšmingais ($p < 0,05$). Galutinio modelio R kvadratas yra 0,295. Todėl naudojant suvoktą bendradarbių paramą, organizacinę paramą ir amžių galime paaiškinti 29,5% variacijos įsitraukimo į darbą kintamajame (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Tiesinės regresijos modelis tarp priklausomojo kintamojo įsitraukimo į darbą ir nepriklausomų kintamųjų (socialinės ir organizacinės paramos bei amžiaus)

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji			p	R kvadratu
	Bendradarbių parama	Organizacinė parama	Amžius		
	Beta (β)				
UWES-9	0,181	0,384	0,393	<0,001	0,295

Iš gautų rezultatų galima daryti išvadą, kad bendradarbių ir organizacinė parama kartu su amžiumi prognozuoja įsitraukimą į darbą.

3.2. Suvoktos organizacinės ir socialinės (vadovo ir bendradarbių) paramos ryšys su darbuotojų gerove

3.2.1. Suvokiamos organizacinės paramos ryšys su darbuotojų gerove

Siekiant išsiaiškinti, ar skyrėsi vyrų ir moterų gerovės subskalių įverčiai, buvo taikomas Stjudento T testas nepriklausomoms imtims ir buvo gauta, kad vyrų ir moterų įverčiai abejose subskalėse (gyvenimo gerovės ir darbo vietos gerovės) reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$). Tai reiškia, kad tyrimo dalyvių jaučiama gerovė buvo labai panaši (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Vyrų ir moterų EWB skalių vidurkių palyginimas

Kintamasis	Vyrai		Moterys		t(174)	p	95% PI	
	M	SD	M	SD			AR	VR
Gyvenimo gerovė	3,88	0,65	3,83	0,61	0,5	0,587	-0,14	0,25
Darbo vietos gerovė	3,82	0,71	3,88	0,64	-0,6	0,548	-0,28	0,15

Pastabos: PI – pasikliautinis intervalas; AR – apatinė riba; VR – viršutinė riba.

Spearman koreliacija buvo taikoma, siekiant nustatyti ryšį tarp respondentų amžiaus ir jų gerovės. Rezultatai parodė, jog tarp gyvenimo gerovės ir amžiaus statistiškai reikšmingo ryšio nėra $r_s = 0,067$, $p > 0,05$. Tačiau, buvo gautas statistiškai reikšmingas ir teigiamas ryšys tarp amžiaus ir darbo vietos gerovės $r_s = 0,191$, $p < 0,05$. Šis rezultatas parodė, jog kylant respondentų amžiui, jų darbo vietos gerovė didėja (žr. 4 priedą).

Pasitelkus vienfaktorinę dispersijos analizę (ANOVA) nebuvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp darbuotojų gyvenimo gerovės ir darbo organizavimo ypatybių ($F(2)=1,41$, $p=0,246$), t.y. dirbantys pilnai nuotoliniu būdu ($M=3,75$, $SD=0,72$), dirbantys hibridiniu būdu ($M=3,83$, $SD=0,63$) ir nuolat dirbantys biure ($M=3,98$, $SD=0,68$) panašiai vertino savo gyvenimo gerovę.

ANOVA neparodė reikšmingo skirtumo ir tarp darbo vietos gerovės ir darbo organizavimo ypatybių ($F(2)=0,825$, $p=0,44$), t.y. dirbantys pilnai nuotoliniu būdu ($M=3,74$, $SD=0,87$), dirbantys hibridiniu būdu ($M=3,84$, $SD=0,552$) ir nuolat dirbantys biure ($M=3,92$, $SD=0,6$) panašiai vertino savo darbo vietos gerovę.

Skaičiuota Pearson koreliacija nurodė, jog organizacinė parama statistiškai reikšmingai teigiamai koreliavo su abejomis darbuotojų gerovės subskalėmis: gyvenimo gerove $r(176)=0,392$, $p < 0,001$ ir darbo vietos gerove $r(176)=0,460$, $p < 0,001$. Tai reiškia, jog kuo žmogaus stipriau suvokiama organizacinė parama didesnė, tuo jo suvokiama gerovė yra didesnė (žr. 3 priedą).

3.2.2 Suvokiamos socialinės paramos ryšys su darbuotojų gerove

Pearson koreliacija parodė, jog vadovo parama statistiškai reikšmingai teigiamai koreliavo su abejomis darbuotojų gerovės subskalėmis: gyvenimo gerove $r(176)=0,290$, $p < 0,001$ ir darbo vietos gerove $r(176)=0,391$, $p < 0,001$. Rezultatai parodė, jog kuo žmogaus stipriau suvokiama vadovo parama didesnė, tuo jo bendra gerovė yra didesnė (žr. 3 priedą).

Pearson koreliacija nurodė, jog bendradarbių parama statistiškai reikšmingai teigiamai koreliavo su abejomis darbuotojų gerovės subskalėmis: gyvenimo gerove $r(176)=0,282$, $p < 0,001$ ir darbo vietos gerove $r(176)=0,310$, $p < 0,001$. Rezultatai nurodė, jog kuo žmogaus suvokiama bendradarbių parama didesnė, tuo jo gerovė yra didesnė (žr. 3 priedą).

3.2.3. Veiksniai prognozuojantys darbo vietos gerovę

Siekiant nustatyti nepriklausomų kintamųjų (socialinės ir organizacinės paramos bei amžiaus) tiesioginį ryšį su darbo vietos gerove, buvo sudarinėjami tiesinės regresijos modeliai. Buvo atlikta atbulinė žingsninė tiesinė regresija, kurioje iš pradžių sudaromas modelis su visais kintamaisiais ir kiekviename žingsnyje buvo išmetami labiausiai statistiškai nereikšmingi kintamieji ($p > 0,05$), kol modelyje neliko nereikšmingų kintamųjų.

Per tris modelio iteracijas nereikšmingi kintamieji suvokta vadovo ir bendradarbių parama buvo pašalinti. Todėl kaip statistiškai reikšmingi kintamieji liko suvokta organizacinė parama ir amžius. Galutinio modelio R kvadratas yra 0,295, o tai nurodo, kad organizacinė parama ir amžius paaiškina 29,5% variacijos priklausomame kintamajame darbo vietos gerovei. Tačiau taip pat iš rezultatų buvo galima matyti, jog antros iteracijos metu R kvadratas buvo didžiausias (30,6%) ir kintamasis suvokta bendradarbių parama pagal mūsų pasirinktą reikšmingumo lygmenį yra statistiškai nereikšmingas ($p = 0,06$) (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Tiesinės regresijos modelis tarp priklausomojo kintamojo darbo vietos gerovės ir nepriklausomų kintamųjų (socialinės ir organizacinės paramos bei amžiaus)

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji		p	R kvadratu
	Organizacinė parama	Amžius		
	Beta (β)			
Darbo vietos gerovė	0,529	0,311	<0,001	0,295

Todėl galime daryti išvadą, kad organizacinė parama, amžius ir nežymiai bendradarbių parama prognozuoja darbo vietos gerovę.

Siekiant išanalizuoti, ar įsitraukimas į darbą tiesiogiai prognozuoja darbo vietos gerovę, buvo sudaroma tiesinė regresija. Sudarytas modelis nurodė, jog įsitraukimas į darbą buvo statistiškai reikšmingas ($\beta = 0,783$, $p < 0,001$). Modelio R kvadrato įvertis buvo 0,611. Tai reiškia, net 61.1% variacijos darbo vietos gerovės kintamajame yra paaiškinama nepriklausomu kintamuoju -

įsitraukimu į darbą. Todėl galime daryti išvadą, kad įsitraukimas į darbą prognozuoja darbo vietos gerovę.

3.2.4. Veiksniai prognozuojantys gyvenimo gerovę

Siekiant nustatyti nepriklausomų kintamųjų (socialinės ir organizacinės paramos bei amžiaus) tiesioginį ryšį su gyvenimo gerove, buvo sudarinėjami tiesinės regresijos modeliai. Buvo atlikta atbulinė žingsninė tiesinė regresija, kurioje iš pradžių sudaromas modelis su visais kintamaisiais ir kiekviename žingsnyje buvo išmetami labiausiai statistiškai nereikšmingi kintamieji ($p > 0,05$), kol modelyje neliko nereikšmingų kintamųjų.

Trijų iteracijų metu, nereikšmingi kintamieji suvokta vadovo ir bendradarbių parama buvo išmetami. Galutinio modelio R kvadratas yra 0,17. Tai reiškia, jog 17% variacijos priklausomame kintamajame gyvenimo gerovėje yra paaiškinama nepriklausomais kintamaisiais organizacine parama ir amžiumi. Todėl iš pateiktų rezultatų galime daryti išvadą, kad daro organizacinė parama ir amžius prognozuoja gyvenimo gerovę (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Tiesinės regresijos modelis tarp priklausomojo kintamojo gyvenimo gerovės ir nepriklausomų kintamųjų (socialinės ir organizacinės paramos bei amžiaus)

Priklausomas kintamasis	Nepriklausomi kintamieji		p	R kvadratu
	Organizacinė parama	Amžius		
	Beta (β)			
Gyvenimo gerovė	0,428	0,164	<0,001	0,17

Siekiant išanalizuoti, ar įsitraukimas į darbą prognozuoja darbo vietos gerovę, buvo sudaroma tiesinė regresija. Nepriklausomas kintamasis įsitraukimas į darbą buvo statistiškai reikšmingas ($\beta = 0,46$, $p < 0,001$) ir modelio R kvadrato įvertis yra 0,207. Tai reiškia, kad 20,7% variacijos priklausomame kintamajame gyvenimo gerovėje yra paaiškinama nepriklausomu kintamuoju - įsitraukimu į darbą. Todėl galime daryti išvadą, kad įsitraukimas į darbą prognozuoja gyvenimo gerovę.

3.5. Darbuotojų įsitraukimo į darbą ir darbuotojų gerovės ryšys

Skaičiuota Pearson koreliacija parodė, jog įsitraukimas į darbą statistiškai reikšmingai teigiamai koreliavo su abejomis darbuotojų gerovės subskalėmis: gyvenimo gerovė $r(176)=0,460$, $p < 0,001$; darbo vietos gerovė $r(176)=0,783$, $p < 0,001$. Rezultatas nurodė, jog kuo įsitraukimas į darbą yra didesnis, tuo darbo vietos gerovė ir gyvenimo gerovė yra aukštesnė (žr. 3 priedą).

3.6. Įsitraukimas į darbą kaip mediatorius ryšyje tarp suvokiamos organizacinės ir socialinės paramos bei darbo vietos gerovės

Siekiant patikrinti, ar įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp nepriklausomų kintamųjų (socialinės, organizacinės paramos ir amžiaus) ir priklausomo kintamojo darbo vietos gerovės, buvo sudaromi regresijos modeliai. Viename modelyje nepriklausomi kintamieji yra organizacinė, vadovo ir bendradarbių parama bei amžius, o kitame tie patys kintamieji ir papildomai pridėtas įsitraukimas į darbą. Jei pridėjus įsitraukimą į darbą į modelį jo R kvadratas padidėja ir šis kintamasis yra statistiškai reikšmingas, yra galima daryti išvadą, kad įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp nepriklausomų kintamųjų ir darbo vietos gerovės.

Pirmas modelis buvo sukurtas be nepriklausomo kintamojo - įsitraukimo į darbą, o antras su juo. Antrajame modelyje kintamasis įsitraukimas į darbą yra statistiškai reikšmingas ($p < 0,001$) (žr. 10 lentelę).

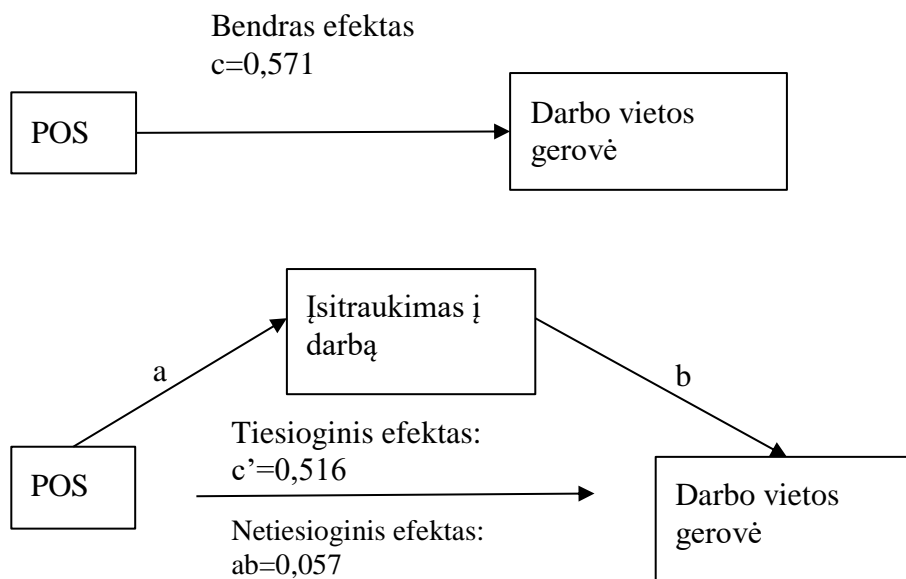
10 lentelė. Įsitraukimas į darbą kaip mediatoriaus ryšyje tarp organizacinės, bendradarbių ir vadovo paramos ir amžiaus bei priklausomo kintamojo - darbo vietos gerovės.

Kintama sis	Darbo vietos gerovė							
	Modelis 1				Modelis 2			
	B	SE	β	<i>p</i>	B	SE	β	<i>p</i>
Organizacinė parama	0,21	0,005	0,49	<0,001	0,009	0,004	0,22	0,016
Bendradarbių parama	0,126	0,005	0,155	0,056	0,024	0,048	0,029	0,622
Vadovo parama	-0,034	0,084	-0,05	0,68	-0,027	0,061	-0,04	0,65
Amžius	0,16	0,003	0,333	<0,001	0,003	0,003	0,064	0,223
Įsitraukimas į darbą					0,446	0,036	0,684	<0,001
R		0,564				0,802		
<i>R</i> ²		0,302				0,632		

Modelio be įsitraukimo į darbą R kvadrato įvertis yra 0,302, o su šiuo kintamuoju 0,632. Tai reiškia, kad įtraukus įsitraukimą į darbą į modelį yra paaiškinama 32% daugiau variacijos priklausomam kintamajam - darbo vietos gerovei. Todėl galime daryti išvadą, kad įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp organizacinės, vadovų ir bendradarbių paramos, amžiaus ir darbo vietos gerovės.

Siekiant išsiaiškinti, ar socialinė (vadovo ir bendradarbių), organizacinė parama ir amžius sudaro netiesioginius ryšius su darbo vietos gerove per įsitraukimą į darbą buvo pasitelkta papildoma SPSS makro komanda „Process“. Šios analizės metu yra atliekamas atsitiktinis

stebėjimų rinkimas iš imties 5000 kartų, siekiant įvertinti netiesioginio poveikio statistinį reikšmingumą. Statistinis reikšmingumas priklauso nuo BootLLCI ir BootULCI reikšmių. Šios reikšmės nurodo įverčio 95% pasikliautinį intervalą. Jeigu intervalo reikšmė yra apie 0, tuomet netiesioginis ryšys yra statistiškai nereikšmingas, o kitu atveju – statistiškai reikšmingas. Pagal gautus rezultatus galima daryti išvadą, kad bendradarbių parama (BootLLCI=-0,0171; BootULCI=0,0367), vadovo parama (BootLLCI=-0,0476; BootULCI=0,0258) ir amžius (BootLLCI=-0,0083; BootULCI=0,0333) nesudaro statistiškai reikšmingų netiesioginių ryšių su priklausomu kintamuoju - darbo vietos gerove, per nepriklausomą kintamąjį - įsitraukimą į darbą. Tuo tarpu, suvokiama organizacinė parama (BootLLCI=0,0130; BootULCI=0,1034) sudaro netiesioginius ryšius su darbo vietos gerove per įsitraukimą į darbą (žr. 2 pav.).



2 pav. Įsitraukimo į darbą mediacija ryšyje tarp POS ir darbo vietos gerovės

3.7. Įsitraukimas į darbą kaip mediatorius tarp socialinės ir organizacinės paramos ir darbuotojų gyvenimo gerovės

Siekiant patikrinti, ar įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp nepriklausomų kintamųjų (socialinės, organizacinės paramos ir amžiaus) ir priklausomo kintamojo gyvenimo gerovės, buvo sudaromi regresijos modeliai.

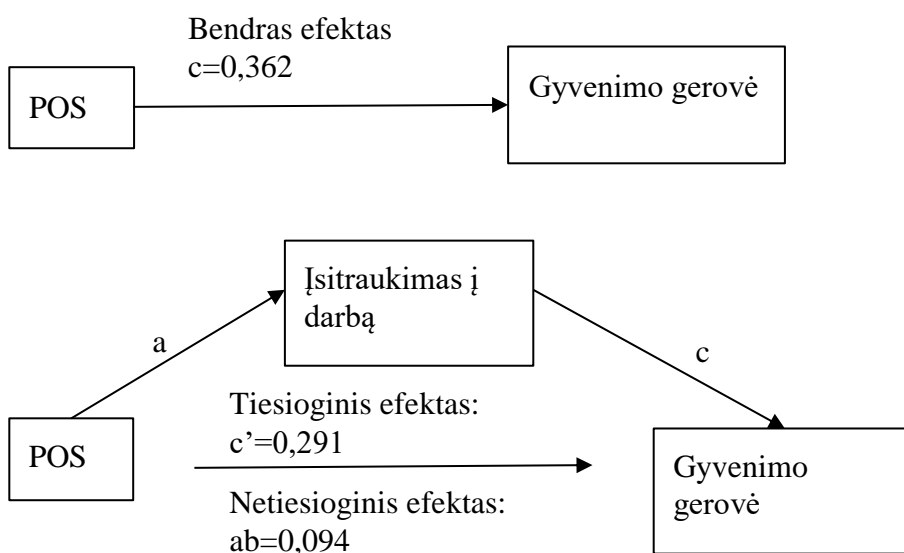
Pirmas modelis yra sukurtas be nepriklausomo kintamojo - įsitraukimo į darbą, o antras su juo. Iš žemiau pateiktos lentelės galima matyti, kad antrame modelyje kintamasis įsitraukimas į darbą yra statistiškai reikšmingas (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Įsitraukimas į darbą kaip mediatoriaus ryšyje tarp organizacinės, bendradarbių ir vadovo paramos ir amžiaus bei priklausomo kintamojo - gyvenimo gerovės

Kintamasis	Darbo vietos gerovė							
	Modelis 1				Modelis 2			
	B	SE	β	<i>p</i>	B	SE	β	<i>p</i>
Organizacinė parama	0,021	0,005	0,519	<0,001	0,016	0,005	0,388	0,003
Bendradarbių parama	0,127	0,066	0,167	0,057	-0,131	0,081	-0,207	0,212
Vadovo parama	-0,135	0,085	-0,212	0,116	0,016	0,005	0,388	0,108
Amžius	0,009	0,003	0,187	0,009	0,003	0,003	0,056	0,456
Įsitraukimas į darbą					0,204	0,048	0,333	<0,001
R		0,449				0,528		
R ²		0,183				0,258		

Pirmo modelio R kvadratas yra 0,183, o antro 0,258. Įtraukus įsitraukimo į darbą modelį R kvadratas padidėja apie 7%. Todėl galime daryti išvadą, kad įsitraukimas į darbą yra mediatorius, kuris medijuoja ryšį tarp organizacinės, bendradarbių ir vadovų paramos, amžiaus ir gyvenimo gerovės.

Siekiant išsiaiškinti, ar socialinė (vadovo ir bendradarbių), organizacinė parama ir amžius sudaro netiesioginį ryšį su gyvenimo gerove per įsitraukimą į darbą buvo pasitelkta papildoma SPSS makro komanda „Process“. Atlikta analizė nurodė, jog kintamieji bendradarbių (BootLLCI=-0,0105; BootULCI=0,600), vadovo parama (BootLLCI=-0,1159; BootULCI=0,0073) ir amžius (BootLLCI=-0,0153; BootULCI=0,0373) nesudaro statistiškai reikšmingų netiesioginių ryšių su priklausomu kintamuoju - gyvenimo gerove, per nepriklausomą kintamąjį - įsitraukimą į darbą. Tuo tarpu, organizacinė parama (BootLLCI=0,0326; BootULCI=0,1637) sudaro netiesioginius ryšius su gyvenimo gerove per įsitraukimą į darbą (žr. 3 pav.).



3 pav. Įsitraukimo į darbą mediacija ryšyje tarp POS ir gyvenimo gerovės.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Pagrindinis tyrimo tikslas buvo nustatyti, kokį vaidmenį socialinė ir organizacinė parama atlieka organizacijai didinant darbuotojų įsitraukimą į darbą ir jų gerovę. Pandemijos laikotarpiu darbuotojų įsitraukimas į darbą ir žmonių gerovė tapo vienu iš pagrindinių klausimų ir sunkumų, su kuriais personalo specialistai susidūrė tada ir susiduria šiandien. Vienas iš tikslų – siekis atrasti tinkamus metodus ir priemones, kaip savo darbuotojams sukurti gerą ir sveiką darbo aplinką, kai yra susiduriama su tokiais veiksniais, kaip socialinė distancija, darbas nuotoliu ir kiti dėl Covid-19 atsiradę reiškiniai bei darbo aplinkos pokyčiai. Atsižvelgiant į tai, jog nemažai pastaruoju metu atliekamų tyrimų dažnai fokusuojasi į nagrinėjamą neigiamų veiksnių (t.y. tų, kurie mažina darbuotojų įsitraukimą į darbą ir gerovę, kaip pavyzdžiui perdegimas), šis tyrimas leido praplėsti suvokimą apie teigiamą įtaką įvardintiems aspektams darančius veiksnius bei sustiprinti kitų tyrėjų gautus rezultatus. Be to, šis tyrimas iškėlė ir naujas gaires tolimesniems tyrimams, kurie padėtų ieškoti teigiamų įsitraukimą į darbą ir gerovę veikiančių veiksnių bei priemonių, kurios padėtų kelti šiuos aspektus, siekiant sukurti sveiką ir kartu darbuotojams ir organizacijai vertingą aplinką.

4.1. Įsitraukimo į darbą ryšys su suvokiama organizacine bei socialine parama

Įsitraukimas į darbą yra kompleksinis konstruktas, apimantis tokius aspektus, kaip žmogaus pasinėrimas, motyvacija, entuziazmas ir t.t. Šis organizacinis aspektas jau yra tyrinėjamas ne vienerius metus, o skirtingi tyrimai rodo, jog įsitraukimą į darbą veikia įvairūs su darbu ir ne su darbu susiję veiksniai.

Chronologinio amžiaus naudojimas tyrimuose nestebina, nes jis yra lengvai išmatuojamas, objektyvus ir universalus žmogaus gyvenimo komponentas (Neugarten & Hagestad, 1976, cit. iš Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni & Fraccaroli, 2012). Natūralu, jog chronologinis amžius artimai siejasi ir su kitais kintamaisiais, tokiais kaip kognityviniai įgūdžiai, fiziniai gebėjimai, darbo patirtis, sveikata, asmenybė, savęs suvokimas ir pan. (Truxillo et al., 2012). Žmogui senstant ir keičiantis jo gebėjimams bei susiduriant su socialiniais aspektais, kaip pvz., žmonių diskriminacija dėl amžiaus, amžius gali turėti poveikį įsitraukimui į darbą (Gaillard & Desmette, 2010). Taigi, šis atliktas tyrimas parodė, jog amžius statistiškai reikšmingai teigiamai siejasi su darbuotojų įsitraukimu į darbą. Rezultatai parodė, jog vyresnio amžiaus darbuotojai pasižymėjo aukštesniu įsitraukimu į darbą. Panašius rezultatus gavo ir kiti autoriai, pavyzdžiui, Ramos, Jenny ir Bauer

(2016) atliktas tyrimas, kurio metu tyrėjai atrado, jog vyresni darbuotojai pasižymėjo reikšmingai aukštesniu įsitraukimu į darbą lyginant su jaunesniais darbuotojais. Kitas tyrimas buvo atliktas Lepisto ir kitų (2017), kurie atskleidė, jog įsitraukimo į darbą įverčiai buvo aukštesni tarp vyresnio amžiaus respondentų, o regresinė analizė parodė, jog įsitraukimo į darbą įverčiai auga didėjant žmogaus amžiui. Lepisto ir kiti (2017) nurodo, jog ankstesnių tyrimų, pavyzdžiui, Laschinger, Wilk, Cho, Greco (2009), rezultatai apie sąsajas tarp įsitraukimo į darbą ir darbo patirties taip pat gali būti interpretuojami kaip kartos veiksnys, nes darbo patirtis didėja su amžiumi. Autorių teigimu, gali būti, jog vyresni darbuotojai, tokie kaip kūdikių bumo kartos žmonės, geba išnaudoti savo sukauptą patirtį ir dėka to gauna atsakingesnes užduotis, o tai savo ruožtu sustiprina ir jų įsitraukimą į darbą (Lepisto et al., 2017).

Taip pat, mano atliktas tyrimas nurodė statistiškai reikšmingą neigiamą ryšį tarp suvokiamos vadovo, bendradarbių ir organizacinės paramos su amžiumi. Tai reiškia, jog kylant respondentų amžiui, mažėja jų suvokiama tiek vadovo, tiek bendradarbių, tiek organizacinė parama. Chami-Malaeb (2022) nustatė, kad vyriausi respondentai, kurių amžius buvo 56 metai, išreiškė aukščiausią suvokiamą vadovo paramą lyginant su jaunesniais darbuotojais. Šie rezultatai rodo, jog amžius iš tiesų yra vienas iš veiksnių lemiančių suvokiamą paramą. Šiame tyrime rasti atvirkštiniai rezultatai gali kelti prielaidą apie kultūrinius skirtumus. Hofstede (1967-1973) tyrimo rezultatai padėtų paaiškinti ir mano atlikto tyrimo rezultatus, jog lietuvių tauta pasižymi didesniu pesimizmu ir individualizmu lyginant su kitomis kultūromis, kas galėtų paaiškinti tai, jog jie yra linkę mažiau įsitraukti į komandą, labiau fokusuojasi į save ir savo darbą, mažiau linkę priklausyti didesnei bendruomenei. Be to, anot autoriaus, lietuvių tauta pasižymi didesniu moteriškumu lyginant su kitomis tautomis, kas lemia tai, jog žmonėms yra sunku priimti pagyras ir paskatinimus. Lietuviai dažnai jaučia, jog galėjo pasirodyti ar atlikti darbą geriau, tad tokie jausmai gali trukdyti kelti savo savivertę ir priimti siūlomą pagalbą iš organizacijos (Hofstede, 1967-1973). Iš kitos pusės, šio tyrimo rezultatai atkreipia dėmesį į tai, jog įmonės turėtų atsižvelgti į vyresnio amžiaus darbuotojus ir ieškoti būdų, kaip padidinti suvokiamą vadovo paramą. Tuo tarpu, Amarneh, R. F. Abu Al-Rub ir N. F. Abu Al-Rub (2010) statistiškai reikšmingų ryšių tarp amžiaus ir suvokiamos bendradarbių paramos nerado. Bal (2021) savo tyrime nustatė, jog vyresni žmonės pasižymėjo aukštesne suvokiama organizacine parama lyginant su jaunesniais. Nors Bal rezultatai rodo atvirkštinį ryšį nei mano tyrimo rezultatai, tam įtakos gali turėti ir kultūriniai aspektai, apie kuriuos kalbėjo ir Hofstede (1967-1973), tačiau šie rezultatai taip pat rodo, jog amžius yra svarbus veiksnys, darantis poveikį

suvokiamai organizacinei paramai ir įmonės turėtų į tai atsižvelgti, siekdamas pagerinti suvokiamą organizacinę paramą.

Kadangi šis tyrimas buvo vykdomas pandemijos laikotarpiu, tad pandemijos kontekste, buvo ieškoma sąsajų tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą, socialinės bei organizacinės paramos ir darbo organizavimo. Tai yra, ar viena iš dabar labai plačiai personalo taikomų praktikų, kaip darbuotojų darbo organizavimas pilnai nuotoliniu būdu, hibridiniu (kelis kartus savaitėje dirbant kontaktiniu būdu) ar pilnai kontaktiniu būdu, turi poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą. Šis tyrimas statistiškai reikšmingų ryšių tarp darbo organizavimo ir įsitraukimo į darbą, organizacinės bei socialinės paramos nenurodė. Tai reiškia, jog darbo organizavimas neturėjo reikšmingo poveikio darbuotojų įsitraukimui į darbą. Tokie tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad net ir pandemijos kontekste, darbuotojai per beveik dviejų metų periodą priprato prie savo darbo organizavimo tvarkos jei ji keitėsi, arba net ir per pandemiją darbo organizavimo tvarka nesikeitė, tad šis veiksnys poveikio rezultatams neturėjo.

4.1.1. Organizacinės paramos ir įsitraukimo į darbą ryšys

Pastaraisiais metais atlikti tyrimai parodo, kad organizacinė parama turi svarbių su darbu susijusių pasekmių, kaip darbuotojų darbo atliktis, sumažėjusios pravaikštos ir kaita (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Kaip Murthy (2017) mini savo straipsnyje, Eisenberger ir jo komandos sukurta organizacijos paramos teorija (Eisenberger, Huntington, Hutchinson ir Sowa, 1986; Rhoades ir Eisenberger, 2002) daro prielaidą, kad darbuotojai formuoja bendrą suvokimą apie tai, kiek organizacija vertina jų, kaip darbuotojų, indėlį ir rūpinasi jų gerove. Šis įsitikinimas priklauso nuo organizacijos pasirengimo atlyginti darbuotojams už padidintas darbo pastangas ir nuo to, kiek tai atitinka jų socialinius-emocinius poreikius (Murthy, 2017). Murthy (2017) taip pat teigia, jog organizacijoms reikia darbuotojų, kurie būtų psichologiškai įsitraukę į savo darbą, kurie nori ir gali visapusiškai investuoti į savo darbinis vaidmenis, kurie yra iniciatyvūs ir nori papildomai prisidėti, o ne tik atlikti savo darbinės funkcijas. Organizacijoms reikalingi darbuotojai, kurie jaučiasi energingi ir yra įsipareigoję laikytis aukštos kokybės veiklos standartų. Kai darbuotojai suvokia gaunamą organizacinę paramą, tai sustiprina jų kognityvinį ir emocinį savo darbo vertinimą ir tai natūraliai skatina darbuotojus įsitraukti į savo darbą. Tai pagrįsti padeda ir socialinių mainų teorija, jei

darbuotojai suvokia, kad organizacija rūpinasi jų gerove ir juos palaiko, darbuotojai yra linkę į rūpinimąsi arba pagalbą atsakyti ir pasižymi didesniu įsitraukimu į savo darbą (Murthy, 2017).

Šio tyrimo pirmasis uždavinys buvo išanalizuoti ryšį tarp organizacinės paramos ir įsitraukimo į darbą. Tyrimo rezultatai parodė, jog kuo darbuotojo suvokiama organizacinė parama yra didesnė, tuo jo bendras įsitraukimas į darbą yra didesnis. Šie rezultatai patvirtino ir kitų autorių rezultatus, kurie tarp šių dviejų konstruktyvų atrado taip pat statistiškai reikšmingus ir teigiamus ryšius. Pavyzdžiui, Rahman, Björk ir Ravald (2020) tyrimas atskleidė egzistuojantį stiprų ryšį tarp suvokiamos organizacinės paramos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Arba Rich, Lepine ir Crawford (2010) bei Murthy (2017) atlikti tyrimai, kurie taip pat patvirtino statistiškai reikšmingą ryšį tarp suvokiamos organizacinės paramos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Taip pat, Saks (2006) atliktas tyrimas atskleidė, jog suvokiama organizacinė parama yra faktorius, nuspėjantis darbuotojų įsitraukimą į darbą. Patvirtinantys rezultatai buvo gauti ir šio tyrimo metu ir regresijos analizė nurodė, jog organizacinė parama prognozuoja įsitraukimą į darbą.

Mano tyrime gauti rezultatai demonstruoja suvokiamos organizacinės paramos svarbą darbuotojų įsitraukimui į darbą. Galima daryti išvadą, jog organizacijų vadovybė turėtų atsižvelgti ir apgalvoti bei pasirinkti priemones rūpintis darbuotojų gerove bei juos palaikyti, tuo pačiu didinant jų įsitraukimą į darbą, kas galiausiai atsispindi darbuotojų veikloje, veiksmingume bei darbo kokybėje.

4.1.2. Socialinės paramos ir įsitraukimo į darbą ryšys

Kartu su organizacine parama, įmonės taip pat gali suteikti ir socialinę paramą, kuri darbinėje aplinkoje yra susijusi su vadovų bei bendradarbių suteikiama parama darbuotojams. Vienas iš modelių, aiškinančių socialinės paramos svarbą įsitraukimui į darbą yra darbo poreikių-resursų modelis (angl. *job demands-resources model, JD-R*), kuris apibūdina teigiamą motyvavimo procesą, kurio metu darbo išteklių, tokių kaip socialinė parama, gali padidinti įsitraukimą į darbą, o tai savo ruožtu turi teigiamų pasekmių darbuotojams ir organizacijai (Caesens, Stinglhamber & Luypaert, 2014).

Antrasis mano uždavinys buvo ištirti ryšį tarp socialinės paramos ir įsitraukimo į darbą. Rezultatai parodė, jog tiek vadovo, tiek bendradarbių suteikiama parama statistiškai reikšmingai siejasi su darbuotojų įsitraukimu į darbą. Kartu bendradarbių parama sudaro tiesioginį ryšį su įsitraukimu į darbą. Šis rezultatas parodė, jog kuo stipriau yra suvokiama socialinė (vadovo ir/arba

bendradarbių) parama, tuo įsitraukimas į darbą yra didesnis. Šio tyrimo rezultatai patvirtino ir kitų autorių gautas išvadas. Pavyzdžiui, Caesens, Stinglhamber ir Luypaert (2014) atliktas tyrimas parodė, jog suvokiama vadovo parama daro stiprų pozityvų poveikį darbuotojo įsitraukimui į darbą. Tai reiškia, jog kuo stipriau matoma ir jaučiama vadovo parama įvairiais klausimais, tuo darbuotojų įsitraukimas į darbą didėja. Tuo tarpu Orgambidez-Ramos ir Almeida (2017) atliktas tyrimas išskyrė, jog būtent suvokta socialinė parama iš bendradarbių turėjo esminį poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir pasitenkinimui darbu, tačiau suvokta vadovo parama reikšmingo poveikio darbuotojų įsitraukimui į darbą neturėjo. Kiema-Junes ir kiti (2020) tyrime nurodo, jog dėl to, kad socialinė parama yra susijusi su daugeliu į emocijas orientuotais rezultatais, kaip pvz., aukštesnė gerovė ir geresnė streso įveika (Kauffman ir Beehr, 1986; Schaufeli ir Bakker, 2010), socialinė parama gali būti stipriau susijusi su įsitraukimo į darbą subskalėmis, kurios reikalauja tam tikro lygio emocinės gerovės. Autoriai savo tyrime gavo patvirtinančius rezultatus, jog aukšta suvokiama socialinė parama darbo vietoje reikšmingai teigiamai koreliuoja su visomis įsitraukimo į darbą subskalėmis - energingumu, įsitraukimu į darbą ir atsidavimu darbei (Kiema-Junes et al., 2020).

Taigi, apibendrinant kitų autorių ir mano atlikto tyrimo rezultatus matome, jog socialinė vadovo ir bendradarbių parama turi stiprų poveikį darbuotojo įsitraukimui į darbą. Tai parodo, jog organizacijos turėtų atsižvelgti į šios paramos teigiamą poveikį darbuotojams ir skatinti tiek vadovus, tiek kitus darbuotojus palaikyti vienas kitą, padėti esant sunkumams ir taip kurti skatinančią ir įtraukiančią aplinką darbuotojams.

4.2. Organizacinės ir socialinės paramos ryšys su darbuotojų gerove

Pandemija iškėlė daug įvairių ekonominių ir socialinių problemų, kurios stipriai neigiamai paveikė ir organizacijas, ir darbuotojus – jų motyvacijos ir gerovės lygį. Socio-demografinių veiksnių svarba tyrimuose jau buvo seniai pastebėta ir vienas iš esminių aspektų tam yra amžius (Wilks & Neto, 2013). Tad svarbu analizuoti, kokį poveikį darbuotojo gerovei daro jo amžius.

Šis tyrimas parodė, jog amžius statistiškai reikšmingai teigiamai siejosi su darbo vietos gerove, tačiau gyvenimo gerovei statistiškai reikšmingo ryšio neturėjo. Šis rezultatas patvirtino ir kitų autorių gautus rezultatus. Pavyzdžiui, Vianen ir kitų (2021) neseniai atliktas tyrimas, kuriame tyrėjai atrado, jog vyresni darbuotojai pasižymėjo aukštesniu darbo ir gyvenimo pasitenkinimu, kas tyrime ir buvo traktuojama kaip su darbu susijusi gerovė. Warr (2007) savo tyrime teigia, kad yra matoma teigiama linijinė tendencija tarp amžiaus ir su darbu susijusios gerovės (Wilks & Neto,

2013). Iš kitos pusės, Wilks ir Neto (2013) tyrimo rezultatai, kurie teigė, jog senėjimas darbo vietoje yra susijęs su žemesne su darbu susijusia emocine gerove nurodė priešingus rezultatus. Anot autorių, vidutinio amžiaus darbuotojai pasižymi žemiausia su darbu susijusia gerove lyginant su jaunesniais ir vyresniais darbuotojais, o tai yra aiškinama tuo, vidutinio amžiaus darbuotojai pasižymi aukščiausiais depresijos ir su darbu susijusio nerimo rezultatais (Warr, 1992, cit. iš Wilks & Neto, 2013). Beje, yra empirinių įrodymų, kad subjektyvi gerovė be konteksto didėja su amžiumi (Carstensen 1995; Diener 1984; Ryan ir Deci 2001; Ryff 1989, cit. iš Wilks & Neto, 2013). Pateikti argumentai rodo, kad su amžiumi santykinis pažinimo ir emocijų ryškumas kinta (Carstensen 1995), taigi vyresnio amžiaus žmonės dažniau patiria teigiamas emocijas ir yra mažiau linkę patirti neigiamas emocijas, lyginant su jaunimu (Charles et al. 2001, cit. iš Wilks & Neto, 2013), o tai savo ruožtu galėtų paaiškinti aukštesnę išreiškiamą gerovę vyresniame amžiuje lyginant su jaunesnio amžiaus darbuotojais.

Tuo tarpu, net Covid-19 kontekste mano atliktame tyrime darbo organizavimas reikšmingu ryšių su gerove nenurodė. Tai reiškia, kad nei gyvenimo, nei darbo vietos gerovei darbas nuotoliniu, hibridiniu ar pilnai kontaktiniu būdu poveikio nedarė. Šis aspektas taip pat galėtų būti grindžiamas tuo, kad per pandemijos laikotarpį, darbuotojai įprato prie naujo darbo organizavimo tvarkos arba jų darbo organizavimas nesikeitė, todėl poveikio rezultatams ir nenurodė.

4.2.1 Suvoktos organizacinės paramos ryšys su darbuotojų gerove

Nemažai tyrimų nustatė, jog gera darbo aplinka padeda darbuotojams stiprinti jų darbo pastangas, įgyti žinių ir įgūdžių, kurie jiems yra reikalingi taip gerinant jų psichologinį būvį susijusį su jų pačių nusistatytais tikslais (Lee, Yao-Ping Peng, Wang, Hung, 2021). Darbe patiriamas stresas ir psichosocialinės rizikos veiksniai yra vertinami kaip vieni pagrindinių darbuotojų gerovės iššūkių (European Agency for Safety and Health at Work. Well-being at work: creating a positive work environment. Literature review. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013, cit. iš Šorytė ir Pajarskienė, 2014), o organizacinė parama yra traktuojama kaip labiausiai tiesioginė ir efektyviausia parama darbuotojams (Akgunduz et al., 2018, cit. iš Lee, Yao-Ping Peng, Wang, Hung, 2021).

Šio tyrimo trečiasis uždavinys buvo ištirti ryšį tarp suvoktos organizacinės paramos ir darbuotojų gerovės. Rezultatai nurodė, jog suvokta organizacinė parama sudaro reikšmingą teigiamą ryšį su darbuotojų gerove. Pagal šio tyrimo rezultatus, esant aukštesnei suvokiamai

organizacinei paramai, matoma aukštesnė ir darbuotojų gerovė. Be to, tyrimas atskleidė, jog organizacinė parama tiesiogiai ir netiesiogiai per įsitraukimą į darbą prognozuoja gyvenimo ir darbo vietos gerovę, kas nurodo organizacinės paramos svarbą darbuotojų gerovei. Kaip rodo ir kiti tyrimai, organizacinė parama yra stipriai susijusi su įsitraukimu į darbą (Rahman, Björk & Ravald, 2020; Rich, Lepine & Crawford, 2010; Murthy, 2017), o įsitraukimas į darbą atitinkamai kelia darbuotojų gerovę (Rossier, Zecca, Stauffer, Maggiori & Dauwalder, 2012; Rahman, Björk ir Ravald, 2020). Taigi, šie rezultatai patvirtina tiek organizacinės paramos, tiek įsitraukimo į darbą vaidmenų svarbą aukštesnei gerovei. Taip pat, šio tyrimo rezultatai buvo panašūs ir su kitų tyrimų rezultatais, kaip Panaccio ir Vandenberghe (2009). Pastarieji autoriai nagrinėdami organizacinę paramą, organizacinį įsipareigojimą ir psichologinę gerovę taip pat nustatė, kad suvokta organizacinė parama statistiškai reikšmingai teigiamai siejasi su darbuotojų gerove. Taip pat Rahman, Björk ir Ravald (2020) atliktas tyrimas, kurio metu autoriai siekė išnagrindėti paslaugų tiekėjo organizacinės paramos bei darbuotojų įgalinimo poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir jų gerovei atskleidė stiprų ryšį tarp suvokiamos organizacinės paramos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą bei jų gerovės.

Taigi, tyrimai rodo, jog organizacinė parama yra svarbus veiksnys, kuris siejasi ne tik su aukštesniu įsitraukimu į darbą, bet taip pat ir darbuotojų gerove. Tarptautinė darbo organizacija pabrėžia, kad gerovė darbe yra pagrindinis veiksnys, siekiant apibrėžti ilgalaikį organizacijų veiksmingumą (Šorytė ir Pajarskienė, 2014), o Europos psichikos sveikatos ir gerovės pakte rašoma, kad darbuotojų psichikos sveikata ir gerovė yra esminis produktyvumo ir inovacijų Europos Sąjungoje išteklius (European Commission. Pact for Mental Health and Well-being. Luxembourg: EC, 2008, cit. iš Šorytė ir Pajarskienė, 2014). Tai reiškia, jog įmonės, siekdamos aukštesnių rezultatų, tikslų ir efektyvumo, turėtų ieškoti būdų didinti organizacinę paramą įmonėje, kad didėtų ir darbuotojų jaučiama gerovė.

4.2.2. Suvoktos socialinės paramos ryšys su darbuotojų gerove

Paprastai, teigiami tarpasmeniniai santykiai yra būtini sveikam žmogaus funkcionavimui (Bronfenbrenner, 1986; Fyson, 1999; Royal ir Rossi, 1996); tai yra pagrindinis žmogaus poreikis (Ryan ir Deci, 2000), o kai šis poreikis nepatenkintas, jis mažina žmogaus gerovę (Reis ir kt., 2000, cit. iš Kuriakose, Sreejesh, Wilson, Anusree, 2019). Kaip Bateman (2009) nurodo, aplinkoje, kur jaučiama didelė bendradarbių parama, darbuotojai bendrauja atviriau, drąsiau išreiškia savo idėjas,

o tuo pačiu yra matomas ir pozityvus ryšys su pasitenkinimu darbu (Fass, Bishop & Glissmeyer, 2007, cit. iš Bateman, 2009). Bendradarbių parama yra veiksmingas palaikymo šaltinis, kuris gali padėti įveikti darbinį stresą ir suteikti reikalingą pagalbą darbuotojui, kai jis yra emociškai išsekęs (Albar-Marin & Garcia-Ramirez, 2005, cit. iš Bateman, 2009).

Mano tyrimo ketvirtasis uždavinys buvo išsiaiškinti sąsajas tarp vadovo ir bendradarbių paramos bei darbuotojų gerovės. Rezultatai parodė, jog bendradarbių ir vadovo parama reikšmingai teigiamai siejasi su darbuotojų gerove. Didesnė bendradarbių ir vadovų parama leidžia prognozuoti geresnę psichologinę darbuotojų sveikatą, didesnę pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą į darbą, silpnesnius emocinio išsekimo, psichologinės įtampos ir psichosomatinius simptomus (Šorytė ir Pajarskienė, 2014), kas gali būti bendrai laikoma darbuotojo gerove, nes tai yra daug apimantis ir kompleksinis konstruktas. Bhanthumnavin (2000) savo apžvalgoje irgi nurodo, jog vadovų suteikiama socialinė parama yra siejama su darbo bei gyvenimo kintamaisiais, kaip įsipareigojimas, stresas ar perdegimas darbe, sveikatos problemos, kurios yra tiesiogiai susijusios su darbu, profesinėmis traumomis bei darbo motyvacija. Dirbantiems žmonėms ypatingai svarbus atviras ir pasitikėjimu grįstas bendravimas su kolegomis, bendradarbiavimo galimybės kompanijoje, žinojimas, kad jų vadovai bus linkę padėti ir palaikyti esant poreikiui, suvokiamas teisingumo jausmas organizacijoje. Pasitikėjimu ir atvirumu grįsti komandos santykiai kuria prasmingos darbo aplinkos jausmą, o tai teigiamai veikia ir pačių darbuotojų gerovę (Shier, Graham, 2013, cit. iš Šorytė ir Pajarskienė, 2014).

Taigi, apibendrinant tyrimų rezultatus galima daryti išvadą, jog bendradarbių ir vadovų parama teigiamai veikia tiek įsitraukimą į darbą, tiek ir darbuotojo gerovę. Tad, siekiant, kad darbuotojai būtų patenkinti, efektyvūs ir įsitraukę yra svarbu skatinti bendradarbių ir vadovų paramą organizacijoje.

4.5. Darbuotojų įsitraukimo į darbą ir darbuotojų gerovės ryšys

De-la-Calle-Durán ir Rodríguez-Sánchez (2021) savo tyrime nurodo, jog šiuo metu yra taikomos įvairios žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos, kuriomis siekiama iškelti darbuotoją į pirmą vietą organizacijoje, o strategijų priemonės yra skirtos ne tik gerinti bendrą darbuotojų gerovę, bet ir atgaivinti bei pagerinti įmonės veiklą, labiausiai orientuojantis į darbuotojų įsitraukimo didinimą. Įsitraukimas į darbą turi didelę ir įvairiapusę įtaką asmens gerovei darbe ir kituose žmogaus gyvenimo kontekstuose, kaip pvz., geresnis darbo atlikimas, didesnis

organizacinis įsipareigojimas, jis yra susijęs ir su geresniu streso įveikimu, o apibendrinus, įsitraukimas į darbą yra pagrindinis gerovės darbe veiksnys (Kiema-Junes et al., 2020).

Penktasis mano tyrimo uždavinys buvo išanalizuoti ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą ir jų gerovės. Šio tyrimo rezultatai parodė, jog kuo yra aukštesnis darbuotojų įsitraukimas į darbą, tuo aukštesnė darbuotojų suvokiama gerovė, o įsitraukimas į darbą prognozuoja darbuotojų gerovę. Šio tyrimo rezultatus patvirtino ir kiti autoriai, kaip Kameyama ir kiti (2022), kurie atrado statistiškai reikšmingą ryšį tarp įsitraukimo į darbą ir darbuotojų gerovės. Taip pat Yang, Feng, Meng ir Qiu (2019) atliktas tyrimas, patvirtino nuspėjamą ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo ir jų suvokiamos gerovės. Rossier ir kitų (2012) atliktas tyrimas taip pat atrado teigiamą ryšį tarp darbuotojų gerovės ir įsitraukimo į darbą. Rahman, Björk ir Ravalid (2020) atliktas tyrimas taip pat nurodė statistiškai reikšmingą ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą ir jų gerovės.

Taigi, išanalizavus įvairius tyrimus matome, jog įsitraukimas į darbą yra vienas iš esminių darbuotojų gerovę lemiančių konstruktyvų. Darbuotojai, kurie nėra įsitraukę į darbą, gali daryti neigiamą poveikį ir pačiai įmonei, nes neįsitraukę darbuotojai yra mažiau įsipareigoję organizacijai ir natūraliai mažiau motyvuoti (Aktouf, 1992, cit. iš Perwira, Aulia & Jocom, 2021). Pasak Noerant ir Prihatsani (2018), įsitraukimas į darbą turi teigiamą ryšį su įvairiais veiksniais, susijusiais tiek su organizacijomis, tiek su darbuotojais, o tuo tarpu Bakker ir Leiter (2010) tyrimas pažymi, kad stipriau įsitraukęs į darbą darbuotojas, tikėtina, patirs mažesnę perdegimą, o dėl to turės teigiamos įtakos darbuotojo gerovei ir kartu pačiai organizacijai (Perwira, Aulia & Jocom, 2021).

4.6. Darbuotojų suvokiama socialinė bei organizacinė parama, įsitraukimas į darbą ir darbuotojų gerovė

Tyrimų, kurie nagrinėtų įsitraukimą į darbą kaip mediatorių ryšyje tarp organizacinės ir socialinės paramos bei darbuotojų gerovės nėra, arba atliekant tyrimą jų nebuvo rasta. Iš kitos pusės, tyrimai rodo reikšmingus rezultatus, jog socialinė ir organizacinė parama daro stiprų ir pozityvų poveikį darbuotojo įsitraukimui į darbą (Rahman, Björk ir Ravalid, 2020; Rich, Lepine ir Crawford, 2010; Caesens, Stinglhamber ir Luypaert, 2014; Orgambidez-Ramos ir Almeida, 2017). Taip pat, atlikti tyrimai nurodo egzistuojantį reikšmingą ryšį tarp įsitraukimo į darbą ir darbuotojo gerovės (Kameyama et al., 2022; Yang, Feng, Meng & Qiu, 2019; Rossier, Zecca, Stauffer, Maggiori & Dauwalder, 2012). Šie skirtingų autorių rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog įsitraukimas į darbą galėtų būti veiksnys, medijuojantis ryšį tarp organizacinės ir socialinės paramos bei darbuotojų gerovės. Tuo tarpu, įsitraukimas į darbą kaip mediatorius buvo atrastas ir kituose

ryšiuose, kaip tarp emocinio intelekto ir pasitenkinimo darbu (Gong, Wu, Huang, Yan & Luo, 2020), taip pat tarp darbuotojų kasdieninio pakylėjimo ir jų suvokiamos gerovės (Junça-Silva, Caetano, Rueff Lopes, 2017), bei tarp suvokiamos organizacinės paramos ir polinkio išeiti iš darbo (Bas & Cinar, 2021).

Šeštasis šio tyrimo uždavinys buvo išanalizuoti įsitraukimo į darbą kaip mediatoriaus vaidmenį ryšyje tarp organizacinės ir socialinės paramos bei darbuotojų gerovės. Tyrimas atskleidė, jog įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp organizacinės, vadovo ir bendradarbių paramos bei darbuotojų gerovės. Rezultatai parodo, jog jeigu darbuotojai suvokia organizacinę bei socialinę paramą ir kartu yra įsitraukę į savo darbą, tai daro dar stipresnį poveikį jų gerovei lyginant su situacija, kurioje net jei darbuotojas ir suvokia gaunamą paramą, bet nėra įsitraukęs į darbą, išreiškiamoji gerovė yra mažesnė. Tai būtų galima paaiškinti tuo, jog organizacijų pastangos kelti darbuotojų gerovę, įsiklausyti į jų poreikius ir nuomonę, bei darbuotojus palaikantys vadovai ir bendradarbiai kuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi išgirsti ir priimti, o dėl to kyla jų įsitraukimas į darbą ir didėja gerovės laipsnis.

Taigi, rezultatai leidžia daryti išvadą, jog organizacijos, siekdamos kelti darbuotojų gerovę, turėtų ne tik suteikti paramą darbuotojams, bet kartu inicijuoti ir taikyti papildomas priemones, kurios didintintų darbuotojų įsitraukimą į darbą, atsižvelgiant į tai, jog įsitraukimas šiame ryšyje yra mediatorius, stiprinantis suteikiamą paramą ir teigiamai veikiantis žmogaus gerovę.

4.7. Tyrimo ribotumai ir gairės tolimesniems tyrimams

Mano atliktas tyrimas turi kelis ribotumus, kurie galėjo paveikti ir galutinius rezultatus. Pirmiausia, tyrime buvo taikoma netikimybinė patogioji respondentų atranka. Dėl to, rezultatų negalima generalizuoti, nes jie neatspindi visos populiacijos. Antra, tyrimui buvo atrinkti kvalifikuotą darbą dirbantys žmonės, o tai sumažina respondentų įvairovę. Siekiant gauti labiau generalizuotus rezultatus, tokių specifinių faktorių nereikėtų išskirti. Trečia, didesnė respondentų imtis leistų taip pat gauti labiau generalizuotus ir tikslesnius rezultatus. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog tyrimas buvo vykdomas 2022 metų kovo mėnesio pirmoje pusėje, kai prasidėjo Rusijos invazija į Ukrainą. Šis kontekstas galėjo turėti stiprų poveikį respondentų suvokiamai gyvenimo gerovei, kas potencialiai galėjo paveikti ir tyrimo rezultatus.

Iš kitos pusės, ateičiai, šią temą būtų galima plėtoti ir dar giliau. Pavyzdžiui, siekiant atrasti tam tikras tendencijas tarp skirtingo amžiaus grupių, tyrimo metu jas apibrėžti ir lyginti tarpusavyje. Tai galimai leistų pamatyti ne tik amžiaus skirtumus, bei ir skirtumus tarp skirtingo dydžio

miestuose, skirtingo dydžio ir statuso (valstybinės-biudžetinės-privačios ir pan.) organizacijose dirbančių darbuotojų įsitraukimo ir gerovės supratimą. Platesnis tyrimas leistų palyginti ir bendresnes kultūrinės tendencijas ir net skirtingų šalių rezultatus. Taip pat, siekiant gilesnės analizės, nereikėtų apibrėžti darbo pobūdžio ir tai suteiktų didesnę respondentų įvairovę ir galimai leistų atrasti papildomų kintamųjų turinčių poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir jų gerovei, kaip pavyzdžiui, specifinė darbo aplinka, darbo sąlygos ir pan. Be to, yra atlikta nedaug tyrimų, kurie tyrinėja įsitraukimą į darbą kaip mediatorių tarp įvairios darbuotojui suteikiamos paramos ir darbuotojų gerovės. Šis tyrimas gali būti atspirties taškas tolimesniems tyrimams, nes jis atskleidė reikšmingus pozityvius ryšius tarp šių konstrukčių, taip parodant šių veiksnių svarbą darbuotojų gerovei organizaciniame kontekste. Ateities tyrimai keisdami įsitraukimą į darbą kaip mediatorių į kitus konstruktus, kaip socialinis teisingumas, lyderiavimas ir pan., galėtų be kita ko, sudaryti ir naujus modelius, kurie taip pat atskleistų naujus ryšius tarp organizacijų teikiamos paramos ir darbuotojų gerovės.

IŠVADOS

1. Kuo darbuotojas stipriau suvokia, kad jo įmonė juo rūpinasi, tuo labiau jis pasižymi energingumu darbe, atsidavimu ir pasinėrimu į darbą;
2. Kuo darbuotojas stipriau jaučia vadovo ir bendradarbių rūpestį bei paramą darbe, tuo jis yra labiau yra įsitraukęs ir pasinėręs į savo darbą;
3. Kuo darbuotojas stipriau jaučia, kad įmonė juo rūpinasi, tuo jis yra labiau patenkintas savo darbu ir jaučiasi laimingesnis;
4. Kuo darbuotojas stipriau jaučia savo vadovo ir bendradarbių palaikymą, tuo jis geriau jaučiasi savo darbo vietoje ir yra labiau patenkintas darbu ir gyvenimu.
5. Kuo darbuotojas jaučiasi labiau įsitraukęs ir pasinėręs į savo darbą, tuo labiau jis jaučiasi patenkintas savo darbo vieta ir yra laimingesnis.
6. Darbuotojo stipresnis įsitraukimas ir pasinėrimas į darbą stiprina ryšį tarp jo suvokiamos organizacinės, vadovo ir bendradarbių teikiamos paramos, bei jo stipresnio pasitenkinimo savo darbu ir gyvenimu.

LITERATŪRA

- Amarneh, B. H., Abu Al-Rub, R. F., & Abu Al-Rub, N. F. (2010). Co-workers' support and job performance among nurses in Jordanian hospitals. *Journal of Research in Nursing*, 15(5) 391–401. doi: 10.1177/1744987109347134
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491–509. doi: 10.1002/job.211
- Bal, T. (2021). The examination of perceived organizational support (POS), organizational cynicism and counter productive work behavior (CWB) in public employees: intergroup gap analysis. *Sosyal Givence Dergisi*. Issue 18, p 321-357. doi: 10.21441/sosyalgivence.948483.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *J Bus Psychol*, 27:123–147. doi: 10.1007/s10869-011-9236-3
- Baş, M., & Çınar, O. (2021). The mediating role of work engagement in the relationship between perceived organizational support and turnover intention - with an application to healthcare employees in Erzincan province of Turkey. *Ekonomski vjesnik/Econviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 34(2), 291–306. <https://doi.org/10.51680/ev.34.2.4>
- Bateman, G. (2009). Employee perceptions of co-worker support and its effect on job satisfaction, work stress and intention to quit (Dissertation). *University of Canterbury*. Paimta iš: <https://core.ac.uk/download/pdf/35463385.pdf>
- Bhanthumnavin D. (2000). Importance of supervisory social support and its implications for HRD in Thailand. *Psychology and developing societies*, vol. 12, no. 2. p.155-166. Paimta iš: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/097133360001200203>
- Bhardwaj, B., & Kalia, N. (2021). Contextual and task performance: role of employee engagement and organizational culture in hospitality industry. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, Vol. 18 No. 2, pp. 187-201. doi:10.1108/XJM-08-2020-0089
- Boyar, S. L., Campbell, N. S., Mosley, D. C., & Carson, C. M. (2014). Development of a work/family social support measure. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 29 No. 7, pp. 901-920. doi: 10.1108/JMP-06-2012-0189

- Caesens, G., Stinglhamber, F. & Luypaert, G. (2014). The impact of work engagement and workaholism on well-being. The role of work-related social support. *Career Development International*, Vol. 19 No. 7. doi: 10.1108/CDI-09-2013-0114
- Chami-Malaeb, R. (2022). Relationship of perceived supervisor support, self-efficacy and turnover intention, the mediating role of burnout. *Personnel Review*, Vol. 51 No. 3, pp. 1003-1019. doi: 10.1108/PR-11-2019-0642
- De-la-Calle-Durán, M. C., & Rodríguez-Sánchez, J. L. (2021). Employee Engagement and Wellbeing in Times of COVID-19: A Proposal of the 5Cs Model. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 5470. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105470>
- Gaillard, M., & Desmette, D. (2010). (In)validating stereotypes about older workers influences their intentions to retire early and to learn and develop. *Basic and applied social psychology*, 32(1), 86-98. doi: 10.1080/01973530903435763
- Gong, Y., Wu, Y., Huang, P., Yan, X., & Luo, Z. (2020). Psychological Empowerment and Work Engagement as Mediating Roles Between Trait Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *Front. Psychol.* 11:232. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00232
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Hum. Resour. Manag. J.*, 27, 22–38.
- Hellman, C. M., Fuqua, D. R., & Worley, J. (2006). A reliability generalization study on the survey of perceived organizational support: the effects of mean age and number of items on score reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4):631-642. doi:10.1177/0013164406288158
- Hendrix, W. H., Cantrell, R. S., & Steel, R. P. (1988). Effect of social support on the stress-burnout relationship. *Journal of business and psychology*, Vol 3, No. 1.
- Hofstede, G., Hofstede G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Revised and Expanded 3rd Edition. New York: McGraw-Hill.
- Yang, X., Feng, Y., Meng, Y., & Qiu, Y. (2019). Career Adaptability, Work Engagement, and Employee Well-Being Among Chinese Employees: The Role of Guanxi. *Front. Psychol.*, 10, 1029
- Junça-Silva, A., Caetano, A., & Lopes, R. R. (2017). Daily Uplifts, Well-Being and Performance in Organizational Settings: The Differential Mediating Roles of Affect and Work Engagement. *Journal of Happiness Studies*, Springer, vol. 18(2), pages 591-606.

- Junes, H. K., Saarinen, A., Muukkonen, H., Vayrynen, S., Ala-Mursula, L., & Hintsanen, M. (2020). Dimensions of social support in the experience of work engagement in middle age: A Northern Finland Birth Cohort 1966 Study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 61, 679–689. doi: 10.1111/sjop.12640
- Kameyama, J., Hashizume, Y., Takamura, Y., Nomura, S., Gomi, T., & Yanagi, H. (2022). Work engagement, well-being, and intent to continue working based on educational support among foreign care workers in Japan. *Environmental Health and Preventive Medicine*. <https://doi.org/10.1265/ehpm.21-00248>
- Khan, S., Singh, J. S. K., Kaur, D., & Arumugam, T. (2020). Mindfulness in an Age of Digital Distraction and the Effect of Mindfulness on Employee Engagement, Wellbeing, and Perceived Stress. *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 12, No. 3.
- Kowalski, T. H. P. (2013). The contribution of social support to employee psychological well-being: an exploratory mixed-methods case study (Dissertation). University of Edinburgh.
- Kumar, P. (2021). V-5 model of employee engagement during COVID-19 and post lockdown. *Vision*, 25(3) 271–274. doi: 10.1177/0972262920980878
- Kuok, A. C. H., & Taormina, R. J. (2017). Work engagement: evolution of the concept and a new inventory. *Psychological thought*, 10(2), 262–287. doi:10.5964/psyct.v10i2.236
- Kuriakose, V., Sreejesh, S., Wilson, P. R., & Anusree, M. R. (2019). The differential association of workplace conflicts on employee well-being: The moderating role of perceived social support at work. *International Journal of Conflict Management (Emerald)*, Vol. 30 Issue 5, p 680-705. 26p. doi: 10.1108/IJCMA-05-2018-0063
- Ladd, D., & Henry, R. (2000). Helping coworkers and helping the organization: the role of support perceptions, exchange ideology, and conscientiousness. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 2028-2049. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02422.x>
- Laschinger, H. K., Wilk, P., Cho, J., & Greco, P. (2009). Empowerment, engagement and perceived effectiveness in nursing work environments: does experiences matter? *J Nurs Manag*; 17: 636–46.
- Lee, T. C., Yao-Ping Peng, M., Wang, L., Hung, H. K., & Jong, D. (2021). Factors Influencing Employees' Subjective Wellbeing and Job Performance During the COVID-19 Global Pandemic: The Perspective of Social Cognitive Career Theory. *Front Psychol*. doi: 10.3389/fpsyg.2021.679600

- Lepisto, S., Alanen, S., Aalto, P., Jarvinen, P., Leino, K., Mattila, E., & Kaunonen, M. (2017). Healthcare professionals' work engagement in Finnish university hospitals. *Scandinavian Journal Caring Science*, 32, 979–986. doi: 10.1111/scs.12538
- McCarthy, G., Almeida, S. & Ahrens, J. (2011). Understanding employee well-being practices in Australian organizations. *International Journal of Health, Wellness & Society*, 1 (1), 181-198.
- Murthy, R. K. (2017). Perceived organizational support and work engagement. *International Journal of Applied Research*, 3(5), 738-740.
- Omoehin, O., & Smith, A. P. (2018). Adding New Variables to the Well-being Process Questionnaire (WPQ) – Further Studies of Workers and Students. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 28(3): 1-19; Article no. JESBS.45535
- Orgambidez-Ramos, A., & Almeida, H. (2017). Work engagement, social support, and job satisfaction in Portuguese nursing staff: A winning combination. *Applied Nursing Research*, 36, 37–41. <http://dx.doi.org/10.1016/j.apnr.2017.05.012>
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 224–236. doi:10.1016/j.jvb.2009.06.002
- Parker, G. B., & Hyett, M. P. (2011). Measurement of Well-Being in the Workplace. The Development of the Work Well-Being Questionnaire. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, Volume 199, Number 6.
- Perwira, L. T., Aulia, Jocom, C. O. (2021). Are love of work, perceived organizational support, and psychological well-being predictors of work engagement? *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, Vol 10, No 4.
- Rahman, A., Björk, P., & Ravald, A. (2020). Exploring the effects of service provider's organizational support and empowerment on employee engagement and well-being. *Cogent Business & Management*, 7: 1767329. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1767329>
- Ramos, R., Jenny, G., & Bauer, G. (2016). Age-related effects of job characteristics on burnout and work engagement. *Occupational Medicine*, 66, 230–237. doi:10.1093/occmed/kqv172
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, No. 4, 698–714. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.698
- Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 3, 617–635.

- Rossier, J., Zecca, G., Stauffer, S. D., Maggiori, C., & Dauwalder, J. P. (2012). Career adaptabilities scale in a French-speaking Swiss sample: psychometric properties and relationships to personality and work engagement. *J. Vocat. Behav.* 80, 734–743. doi: 10.1016/j.jvb.2012.01.004
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600-619
- Sasnytė, I. (2007). Suvoktos organizacijos, vadovo ir bendradarbių paramos sąsajos su darbuotojo ketinimu pasitraukti iš darbo (Magistro darbas). Vilnius: Vilniaus universitetas.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2004). *Utrecht work engagement scale*. Occupational health psychology unit: Utrecht university. Paimta iš: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWE_S_English.pdf
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Roma, V. G., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of happiness studies*, 3, 71 – 92.
- Sellar, T. & Arulrajah, A. A. (2019). The role of social support on job burnout in the apparel firm Treshalin Sellar. *International Business Research*, vol. 12, No. 1; doi:10.5539/ibr.v12n1p110
- Skurak, H. H., Malinen, S., Näswall, K. & Kuntz, J. C. (2018). Employee wellbeing: The role of psychological detachment on the relationship between engagement and work–life conflict. *Economic and Industrial Democracy*, 1–26. doi:10.1177/0143831X17750473
- Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., Diskienė, D., Grakauskas, Ž., ir Rudinskaja, L. (2021). The mediating effect of work-life balance on the relationship between work culture and employee well-being. *Journal of Business Economics and Management*, Volume 22, Issue 4: 988–1007. doi: <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.14729>
- Šorytė, D. ir Pajarskienė, B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Visuomenės sveikata*, 2(65)
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2(4) 340–360. doi: 10.1177/2041386612454043

- Vianen, A. E. M. V., Laethem, M. V., Leineweber, C., & Westerlund, H. (2021). Work changes and employee age, maladaptive coping expectations, and well-being: a Swedish cohort study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*. <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01824-6>
- Wilks, D. C., & Neto, F. (2013). Workplace well-being, gender and age: examining the ‘Double Jeopardy’ effect. *Soc Indic Res*, 114:875–890. DOI 10.1007/s11205-012-0177-7
- Willmer, M., Westerberg Jacobson, J., & Lindberg, M. (2019). Exploratory and confirmatory factor analysis of the 9-item Utrecht work engagement scale in a multi-occupational female sample: a cross-sectional study. *Front. Psychol.* <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02771>
- Worley, J. A., Fuqua, D. R., & Hellman, C. M. (2009). The survey of perceived organisational support: Which measure should we use? *SA Journal of Industrial Psychology/ SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 35(1), Art. #754, 5 pages. doi:10.4102/sajip.v35i1.754
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H. and Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 621–644.

PRIEDAI

1 priedas. UWES-9 skalių vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir Shapiro-Wilk testo rezultatai

	M	SD	S-W
Įsitraukimas į darbą	4,05	1,02	D=0,98; p=0,015

2 priedas. EWB skalių vidurkiai, standartiniai nuokrypiai ir Shapiro-Wilk testo rezultatai

	M	SD	S-W
Gyvenimo gerovė	3,89	0,58	D=0,96; p<0,001
Darbo vietos gerovė	3,91	0,60	D=0,96; p<0,001

3 priedas. EWB, POS, UWES-9, suvokiamos vadovo ir suvokiamos bendradarbių paramos skalių įverčių koreliacijų koeficientų lentelė

	1	2	3	4	5	6
1. Gyvenimo gerovė	-					
2. Darbo vietos gerovė	.627**	-				
3. Įsitraukimas į darbą	.460**	.783**	-			
4. POS	.392**	.460**	.397**	-		
5. Suvokiama vadovo parama	.290**	.391**	.350**	.849**	-	
6. Suvokiama bendradarbių parama	.282**	.310**	.290**	.561**	.593**	-

arbių
parama

Pastaba. * p < 0,05; ** p < 0,01.

4 priedas. Amžiaus koreliacijos su EWB, UWES-9, POS, suvokiamos vadovo ir suvokiamos bendradarbių paramos subskalėmis

	Gyve nimo gerovė	Darbo vietos gerovė	Įsitrauki mas į darbą	POS	Suvokia ma vadovo parama	Suvokia ma bendra rbių parama
Amži us	.067	.191*	.278**	-.212**	-.208**	-.311**

Pastaba. * p < 0,05; ** p < 0,01.