

Vilniaus universitetas  
Filosofijos fakultetas  
Psichologijos institutas

Andželika Kairytė

**Meistriškumo dirbti ir psichologinio saugumo darbe vaidmuo  
asmenybės bruožų ir įsitraukimo į darbą sąsajoms**

Magistro darbas

Organizacinės psichologijos studijų programa

Darbo vadovė: asist. dr. Rita Rekašiūtė Balsienė

Vilnius 2020

# TURINYS

SANTRAUKA .....	3
SUMMARY .....	4
SVARBIAUSIOS SAŲVOKOS .....	5
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>6</b>
<b>1. LITERATŪROS APŽVALGA.....</b>	<b>11</b>
1.1. Asmenybės bruožai ir teorinės, metodologija paremtos, įžvalgos .....	11
1.2. Asmenybės bruožai ir jų ryšys su darbuotojų įsitraukimu į darbą .....	15
1.3. Veiksniai, galintys turėti pridėtinės vertės, darbuotojų asmenybės ir įsitraukimo į darbą sąsajoms .....	19
1.3.1. Psichologinio saugumo vaidmuo tarp asmenybės bruožų ir darbuotojo įsitraukimo į darbą .....	23
1.3.2. Meistriškumas dirbti - tarpininkas tarp asmenybės bruožų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą .....	28
1.3.3. Psichologinio saugumo ir meistriškumo dirbti sąsajos .....	34
<b>TYRIMO TIKSLAS, HIPOTEZĖS IR KELIAMSI KLAUSIMAI.....</b>	<b>36</b>
<b>NORIMO TIRTI MODELIO SCHEMA .....</b>	<b>38</b>
<b>2. TYRIMO METODIKA.....</b>	<b>39</b>
2.1. Tyrimo dalyviai.....	39
2.2. Tyrimo instrumentai.....	39
2.3. Tyrimo eiga.....	42
2.4. Duomenų analizė .....	42
<b>3. TYRIMO REZULTATAI.....</b>	<b>44</b>
3.1. Asmenybė kaip psichologinio saugumo prediktorius .....	46
3.2. Asmenybė kaip meistriškumo dirbti prediktorius .....	48
3.3. Psichologinis saugumas kaip tarpinis kintamasis .....	55
3.4. Meistriškumas dirbti kaip tarpinis kintamasis.....	59
3.5. Dviejų tarpinių kintamųjų vaidmuo .....	65
<b>4. REZULTATŲ APTARIMAS .....</b>	<b>71</b>
<b>IŠVADOS .....</b>	<b>80</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>81</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>88</b>

## SANTRAUKA

Meistriškumo dirbti ir psichologinio saugumo darbe vaidmuo asmenybės bruožų ir įsitraukimo į darbą sąsajoms. Andželika Kairytė. Organizacinės psichologijos magistro darbas. Vilniaus universitetas. Filosofijos fakultetas. Psichologijos institutas. Vilnius, 2020, 90 p.

Šio rašto darbo tikslas – ištirti, ar sąsajos tarp asmenybės bruožų ir įsitraukimo į darbą, priklauso nuo darbuotojų psichologinio saugumo bei meistriškumo dirbti.

Tyrime iš viso dalyvavo 174 respondentai, kurie buvo atrinkti socialinių tinklų pagalba. Tiriamųjų imtį sudarė 60 vyrų ir 104 moterys, o amžius svyravo nuo 19 iki 63 metų.

Asmenybės bruožams tirti buvo naudojamas Lee ir Ashton (2009) šešių veiksmių modelis (HEXACO-PI-R – 100 teiginių). Psichologiniam saugumui matuoti buvo naudojama Edmondson (1999) 7 teiginių skalė. Meistriškumas dirbti buvo matuojamas pagal Tims, Bakker ir Derks kurtą 21 teiginio skalę, kuri adaptuota Lietuvoje (Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2018). Įsitraukimas į darbą buvo tiriamas naudojant UWES trumpąją skalės variantą (Schaufeli & Bakker, 2003).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad iš šešių asmenybės bruožų, sąmoningumas, atvirumas patirčiai ir emocionalumas yra reikšmingiausi psichologinį saugumą nuspėjantys požymiai. Taip pat buvo nustatyta, kad bendrai šešių veiksmių modelis yra statistiškai reikšmingas meistriškumo dirbti prediktorius. Didesnį socialinių darbo išteklių ieškojimą reikšmingai nuspėjo aukštesnis atvirumo patirčiai bruožas. Aktyvesnį įsitraukimą į struktūrinių darbo išteklių didinimą reikšmingai nuspėjo didesnio įverčio sąmoningumas ir atvirumas patirčiai bei žemesnio įverčio sutarumas. Aktyvesnį iššūkių ieškojimą reikšmingai nuspėjo aukštesniu sąmoningumo, atvirumo patirčiai ir ekstraversijos bei žemesnio sutarumo įverčiu pasižymintys darbuotojai. Didesnį trukdančių darbo reikalavimų mažinimą reikšmingai nuspėjo žemesnio įverčio sąmoningumo ir atvirumo patirčiai bruožai. Tarpinių ryšių analizė parodė, kad visi proaktyvumu pasižymintys asmenybės bruožai yra labiau linkę patirti aukštesnį psichologinio saugumo jausmą, per kurį gali būti įsitraukę darbe. Aukšto ekstraversijos įverčio darbuotojai, didindami socialinius, struktūrinius išteklius ir nemažindami trukdančių darbo reikalavimų, gali būti labiau įsitraukę darbe. Aukštą sąmoningumo įvertį turintys darbuotojai, imdamiesi struktūrinių darbo išteklių ir iššūkių darbe ieškojimo bei nemažindami trukdančių darbo reikalavimų, yra labiau įsitraukę į darbą. Aukštą atvirumo patirčiai įvertį turintys darbuotojai, didindami socialinius, struktūrinius darbo išteklius ir iššūkius darbe bei nemažindami trukdančių darbo reikalavimų, yra labiau įsitraukę į darbą. Rezultatų analizės dalis atskleidė galimą dviejų tarpinių kintamųjų reikšmingą vaidmenį tarp asmenybės bruožų, kurie iš savęs turi didesnį aktyvumo ypatumą, ir įsitraukimo į darbą.

Raktiniai žodžiai: asmenybė, psichologinis saugumas, meistriškumas dirbti, įsitraukimas į darbą.

## SUMMARY

The role of job crafting and psychological safety at work in the relationship between personality traits and work engagement. Andželika Kairytė. Master thesis in Organizational Psychology. Vilnius University. Faculty of Philosophy. Institute of Psychology. Vilnius, 2020, 90 p.

The purpose of this work is to study, whether the relationship between personality traits and work engagement depends on the employees' psychological safety and job crafting.

The study involved 174 respondents, who were selected with the help of social networks. The sample consisted of 60 men and 104 women with age range from 19 to 63 years.

The Lee and Ashton (2009) six-factor model (HEXACO-PI-R – 100 statements) was used to study personality traits. The Edmondson (1999) 7 statements scale was used to measure psychological safety. Job crafting was measured according to Tims, Bakker and Derks 21 statements scale, which has been adapted in Lithuania (Lazauskaitė-Zabielskė & Urbanavičiūtė, 2018). Employee engagement was studied using the UWES short scale version (Schaufeli & Bakker, 2003).

The results of the study revealed that among six personality traits, conscientiousness, openness to experience and emotionality are the most significant predictors of psychological safety. It was also found that six-factor model is generally statistically significant predictor of job crafting. Higher social job resources seeking was significantly predicted by a higher trait of openness to experience. More active involvement in increasing structural job resources was significantly predicted by a higher estimate of conscientiousness and openness to experience, as well as, lower estimate of agreeableness. Increased search for challenges was significantly predicted by employees with a higher level of conscientiousness, openness to experience and extraversion, as well as, employees with a lower agreeableness estimate. Lower estimate of conscientiousness and openness to experience were significant predictors of higher involvement in decreasing hindering job demands. Mediation analysis revealed that all personality traits, which are characterized by proactivity, are more likely to experience a higher sense of psychological safety, through which they can be more engaged at work. Employees with a high estimate of extraversion can be more engaged at work by increasing social, structural job resources and not decreasing hindering job demands. Employees who have a high estimate of conscientiousness by seeking structural job resources and challenges at work without decreasing hindering job demands are more engaged at work. Employees who have a high estimate of openness to experience by increasing social, structural job resources and challenges at work without decreasing hindering job demands are more engaged at work. The analysis of the results revealed a possible significant role of two mediators between personality traits, which in themselves have a higher activity feature, and work engagement.

Keywords: personality, psychological safety, job crafting, work engagement.

## SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Asmenybės bruožai (angliškai – personality traits) – tai tam tikros asmens savybės, atspindinčios ilgalaikes tendencijas arba elgesio būdus, turinčius bendrą įtaką tam, kaip žmonės elgiasi, mąsto ir jaučiasi (Woods & Sofat, 2013).

Psichologinis saugumas (angliškai – psychological safety) – tai, kaip darbuotojas suvokia tarpasmeninio rizikavimo pasekmes savo darbo aplinkoje (Edmondson cit. iš Kark & Carmeli, 2009).

Meistriškumas dirbti (angliškai – job crafting) – proaktyvi elgsenos forma, kuria darbuotojai imasi keisti darbo reikalavimų ir išteklių lygį, siekdami priderinti juos prie savo gebėjimų ir pageidavimų (Tims & Bakker, 2010).

Įsitraukimas į darbą (angliškai – work engagement) – pozityvi, pasitenkinimą teikianti, su darbu susijusi protinė būseną, kuriai būdinga energija, atsidavimas ir pasinėrimas į veiklą (Schaufeli et al. cit. iš Vermooten, Boonzaier, & Kidd, 2019, p. 4).

## ĮVADAS

Šiais laikais konkurencija versle yra intensyvesnė, o verslo aplinka daug labiau neapibrėžtesnė. Organizacijos susiduria su dinamiška ir kintančia aplinka, kurioje pabrėžiama lankstumo, prisitaikymo ir inovacijų svarba. Dėl šios priežasties pastaruosius 20 metų buvo stebimas augantis verslo ir akademinės visuomenės susidomėjimas kurti tvarias organizacijas, kurios geba išlikti ir tuo pačiu patenkinti esmines aplinkos, ekonomines, technologines ir žmogaus veiklos atlikimo ribas (Le Blanc, Demerouti, & Bakker, 2017). Organizacijos, siekdamos išgyventi ir progresuoti nuolat kintančiame darbo pasaulyje, patiria didelį konkurencinį spaudimą. Todėl labiau nei bet kada organizacijoms reikia, kad jų darbuotojai būtų energingi, atsidavę ir visapusiškai įsitraukę į darbą, nes žmogiškųjų išteklių kokybė, ypač esant nepastovioms darbo situacijoms, yra gyvybiškai svarbi organizacijų sėkmei (Lu, Wang, Lu, Du, & Bakker, 2014). Įsitraukę darbuotojai geriau atlieka jiems paskirtas užduotis, prisiima daugiau papildomų vaidmenų ir turi mažiau ketinimų keisti darbą (Young, Glerum, Wang, & Joseph, 2018). Tad, akivaizdu, kad organizacijoms svarbu nustatyti, kokios darbo sąlygos turi įtakos darbuotojų įsitraukimui, ir ieškoti būdų, padėsiančių tai paskatinti (Dunne & Greenwald, 2014).

Bėgant laikui, vis rečiau laikomasi idėjos, kad darbuotojas turi dirbti pagal sudarytą darbo aprašą. Įprastai vadovams buvo pavesta organizacijose planuoti darbus, ne visada atsižvelgiant į individualius skirtumus. Tačiau dėl darbuotojų įvairovės vadovams sudėtinga sudaryti optimalų darbo modelį, kuris atitiktų visų darbuotojų konkrečius poreikius (Bell & Njoli, 2016). Meistriškumas dirbti iškilo kaip naujas „iš apačios į viršų“ požiūris į darbo modeliavimą ir reiškia darbuotojų veiksmus, kurių jie imasi, kad sukurtų, suformuotų ar iš naujo apsibrėžtų savo darbus, inicijuodami fizinius ir pažintinius pokyčius savo užduočių ar darbo santykių ribose. Toks proaktyvus darbuotojų elgsenos tipas dažnai atneša organizacijoms naudos, kai dėl ekonominių, technologinių, pasaulinių ir demografinių tendencijų yra reikalingi pokyčiai šiuolaikiniame darbe. Darbų pobūdis tapo daug sudėtingesnis, dinamiškesnis ir tarpusavyje priklausomas dėl informacinių ir ryšio technologijų taikymo, o taip pat pakito ir darbo organizavimas, kartu atsinešdamas lankstaus darbo galimybių metodus ir iššūkius darbuotojams, kad būtų išlaikoma darbo ir ne darbo sričių pusiausvyrą. Be to, nuolat auga bendri su darbu susiję darbuotojų ir organizacijų lūkesčiai. Organizacijos nebėra laikomos darbo vietomis, kur dirbama visą gyvenimą, tačiau vis dažniau vertinamos kaip priemonė, kuria darbuotojas gali sustiprinti savo įsidarbinimo ir augimo galimybes, bei kur darbuotojai tikisi patenkinti vis daugiau savo poreikių. Tuo pačiu metu iš darbuotojų tikimasi ir reikalaujama būti proaktyviais, nes auga konkurencija ir kyla inovacijų reikalavimai, atspindintys didėjančią tokio elgsenio svarbą šiandieniniame darbe (de Gouw, 2018).

Kadangi iš darbuotojų yra tikimasi aktyvesnio vaidmens prisiėmimo savo darbuose, organizacijas tiriantys mokslininkai dėl to bando identifikuoti veiksnius, kurie skatina darbuotojų norą imtis tarpasmeninės rizikos ir skirti savo energiją darbui. Viena kognityvinė būsena, kuri iškilė kaip esminis veiksnys, fasilituojantis mokymosi procesą ir organizacinius pokyčius, yra psichologinis saugumas (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Vracheva, 2017). Tyrimai atskleidžia, kad palaikanti darbo aplinka didina pasitikėjimą savimi ir padeda asmenims nugalėti bet kokį jaučiamą nesaugumą, nerimą bei įgalina darbuotojus imtis tokių veiksmų, kurie yra naudingi jų organizacijai (Singh, Winkel, & Selvarajan, 2013). Visgi, anksčiau tyrėjai buvo linkę neskirti dėmesio psichologinėms sąlygoms, net jei sąlygos galėtų padėti geriau suprasti, kaip asmenys įsitraukia į savo darbus (Mat, Jansriboot, & Mat, 2019).

Nors verslas ir pačios organizacijos gyvena tęstiniame pokyčių periode, o darbuotojų poreikiai ir lūkesčiai nuolat auga, tačiau vis dažniau, ypatingai atrankų procesuose, atsigręžiama į stabilesnių asmeninių savybių rolę. Jei žmonės ieško, išlaiko ir formuoja savo darbus pagal asmenybės bruožus, tai ne tik leidžia manyti, kad jie prisiskirs save tam tikriems darbams, bet ir turės vadybinių gebėjimų, skirtų tinkamų motyvacinių technikų naudojimui (Bipp & Demerouti, 2015).

**Aktualumas.** Žmogiškųjų išteklių specialistai, tyrinėdami asmenybės bruožų ir meistriškumo dirbti ryšius, galėtų geriau suprasti skirtingų asmenybės ir darbo tipų suderinamumą bei kaip tai pagerinti pasitelkiant meistriškumą dirbti. O psichologinio saugumo įtraukimas labai pagelbėtų, nagrinėjant asmens ir aplinkos ryšius. Suprasdami, kokią naudą psichologinis saugumas teikia organizacijoms, ir veiksnius, galinčius prisidėti prie psichologinio saugumo vystymosi, vadovai galėtų sukurti tokią darbo aplinką, kurioje būtų maksimaliai padidinti organizacijoms naudingi rezultatai (Newman, Donohue, & Eva, 2017). Visgi, kiekvienas asmuo dėl jam būdingų charakteristikų skirtingai reaguos ir veiks egzistuojančiomis organizacinėmis sąlygomis. Todėl svarbu, jog visi darbuotojai galėtų prisitaikyti ir jaustis gerai, atlikdami savo užduotis. Taigi, tobulinant įdarbinimo procesus ir įtraukiant psichologinio saugumo, meistriškumo dirbti intervencijas, gali pavykti pasiekti asmens ir darbo suderinamumą bei teigiamų rezultatų tiek darbuotojui, tiek darbdaviui. Gautos tyrimo išvados būtų naudingos, priimant sprendimus dėl įdarbinimo, atrankos, mokymo ir pareigų skyrimo, bei tokiu būdu prisidėtų prie optimalesnės organizacijos išteklių panaudojimo (Handa & Gulati, 2014).

## Tyrimo problema

Dabartinei visuomenei būdingi spartūs technologiniai ir ekonominiai pokyčiai, verčia organizacijas ir jų darbuotojus nuolat prisitaikyti (van Wingerden, Bakker, & Derks, 2017). Žmogiškasis kapitalas yra esminis turtas, nes tik darbuotojo pastangos ir rezultatai galiausiai parodo verslo sėkmę. Todėl svarbu suprasti veiksnius, kurie turi įtakos darbuotojo motyvacijai ir elgesiui. Hattrup ir Jackson pabrėžia, kad reikėtų apsvarstyti tiek asmenines, tiek situacines prielaidas, kad būtų galima paaiškinti asmens elgesį darbe (1996; cit. Handa & Gulati, 2014, p. 57).

Pasak Bandura, elgesys yra abipusio priežastingumo procesas, kai elgesys, asmens savybės ir aplinkos veiksniai nuolatos sąveikauja tarpusavyje. Priežastingumas reiškia „įvykių sukuriamus poveikius“, o ne iš anksto nulemtus, nuo asmens nepriklausomus, būdus. Sąveikaudami su aplinka, asmenys ne tiesiog reaguoja į išorinius dirgiklius, bet labiau išoriniai veiksniai veikia jų elgesį per vidinius procesus (1978; cit. Zaidi, Wajid, Zaidi, Zaidi, & Zaidi, 2013, p. 1344). Kadangi asmenys gali reflektiviai mąstyti ir iš anksto planuoti savo elgesį, tad jie gali keisti savo aplinką. Taigi, elgesiui įtakos turi ne tik aplinka, nes aplinką iš dalies formuoja ir pats asmuo. Nors organizaciniai kintamieji ir jų poveikis įsitraukimui į darbą buvo išsamiai nagrinėti moksliniuose tyrimuose, bet individualių kintamųjų, pavyzdžiui, asmenybės bruožų ryšys su įsitraukimu buvo siaurai apžvelgtas. Asmenybė vaidina svarbų vaidmenį įsitraukimo procese, nes asmenys ateina į darbo vietą su savo asmeninių ypatumų rinkiniu (Zaidi et al., 2013). Tai visgi, kaip ir kodėl asmenybės bruožai yra susiję su įsitraukimu į darbą? Jei galėtume atsakyti į šį klausimą, tada geriau suprastume, kodėl kai kurie žmonės yra labiau įsitraukę į darbą nei kiti. Be to, šią informaciją būtų galima panaudoti, vystant intervencijas, kurios paremtų ir paskatintų įsitraukimą į darbą (Woods & Sofat, 2013). Kad įsitraukimas į darbą gali būti pagerintas pasitelkiant intervencijas, atskleidžia optimistiškai nuteikiantys rezultatai. Tik keliuose tyrimuose, pavyzdžiui, Akhtar, Boustani, Tsivrikos ir Chamorro-Premuzic, Macey ir Schneider, Vosburgh buvo pasiūlytos galimos įdarbinimo strategijos, tokios kaip į atrankos sistemą įtraukti asmenybės bruožų vertinimą, efektyviam darbuotojų įsitraukimo į darbą pagerinimui (2015; 2008b; 2008; cit. Young et al., 2018, p. 1330). Nors asmenybės vertinimai gali būti naudingi identifikuojant kandidatus, kurie yra labiau linkę investuoti savo energiją į darbą, tačiau tai tikrai ne vienintelis esminis konstruktas, kuris turėtų būti tiriamas.

Sparčių organizacinių pokyčių metu meistriškumas dirbti gali būti daug žadanti alternatyva tradiciniams darbo modeliavimo metodams bei tam, kas užtikrina didesnę darbuotojo produktyvumą darbe (Rudolph, Katz, Lavigne, & Zacher, 2017). Darbo modeliavimas ilgą laiką buvo laikomas „iš viršaus į apačią“ metodu, kuris apibrėžiamas kaip veiksmas, kurių organizacijos imasi, kad pakeltų darbuotojų motyvaciją ir pagerintų organizacijos veiklos atlikimą. Tačiau, vis dažniau buvo pripažįstama, kad darbuotojai taip pat gali keisti tam tikrus savo darbo aspektus, kad šie geriau atitiktų



jų turimus gebėjimus ir nuostatas. Ši perspektyva transformuoja darbuotojus iš neiniciatyvių, organizacijos sukurtų darbo atlikėjų, į aktyvius darbinės realybės kūrėjus, atsakančius už savo darbo rezultatus (Roczniewska & Bakker, 2016). Darbuotojų asmeninis iniciatyvumas, imantis darbo formavimo strategijų, dažnai atneša organizacijoms naudos, skatinančios inovatyvumą ir pritaikomumą. Laisvė imtis iniciatyvos atveria darbuotojams galimybių kurti prasmingas sau patirtis (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013). Be to, meistriškumas dirbti gali būti naudinga strategija, užimanti svarbią vietą prie kitų proaktyvaus elgesio formų, šiandieniniame, neapibrėžtumų pilname, pasaulyje (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012).

Nors meistriškumas dirbti yra pačių darbuotojų inicijuojamas procesas, literatūroje neįtikėtina mažai dėmesio skiriama jam būdingiems individualiems skirtumams, pavyzdžiui, darbuotojo asmenybei. Kai kurie žmonės, aktyviai neįsitraukdami į darbo formavimą, gali didinti iššūkius keliančius reikalavimus, nes tai glūdi jau jų charakteryje, t.y. būti proaktyviais, imtis papildomų užduočių, būti atviriems pokyčiams ir nuolat naujinti savo žinias (Pool, 2016). Daugiapakopiame darbuotojų gerovės tyrimo modelyje Bakker (2015) siūlo asmenybę vertinti kaip aukštesnio lygio kintamąjį, kuris turi įtakos tam, kokius darbo reikalavimus ir darbo išteklius darbuotojai kasdien renkasi arba mobilizuoja. Atsižvelgiant į tai, pažymėtina, kad asmenybė daro didelę įtaką darbuotojo reakcijai į savo turimas darbinės charakteristikas, taigi, ir jo meistriškumui dirbti.

Nedaug yra žinoma apie tai, kaip socialinės aplinkybės veikia individualų mąstymą, kai kalbama apie kūrybiškų idėjų ar sprendimų generavimą. Taip pat yra mažai sukaupta žinių apie tai, kaip socialinis kontekstas veikia asmens įsitraukimą į darbą. Ir vienas iš konkrečių socialinio konteksto aspektų yra psichologinis saugumas (Kark & Carmeli, 2009). Šiuolaikiniame verslo pasaulyje organizacijos, skatindamos elgseną, kuri įgalina mokymąsi (pvz., išsakyti naujas idėjas, bendradarbiauti su kitais organizacijos nariais bei išbandyti naujus būdus, atliekant užduotis), vis labiau reikalauja savo darbuotojų prisidėti prie nuolatinių organizacijos procesų ir praktikų tobulinimo. Nors organizacija gali turėti naudos iš tokių veiklų, tačiau taip pat yra prisiimama tam tikra rizika už tą asmenį. Pavyzdžiui, išsakytos naujos idėjos gali kelti iššūkių nusistovėjusiai darbų vykdymo tvarkai ir prieštarauti kitų organizacijos narių interesams. Todėl, vis daugėja įrodymų, kad tokia rizika gali paskatinti darbuotojus neprisidėti prie mokymosi procesų, ir tuo pačiu slopinti individualų ir organizacijos mokymąsi. Psichologiškai saugios darbo aplinkos užtikrinimas (t.y. kurioje darbuotojas jaučiasi saugus išsakydamas savo idėjas, noriai ieškodamas ir pats teikdamas nuoširdų grįžtamąjį ryšį, bendradarbiaudamas, rizikuodamas ir eksperimentuodamas) yra vienas iš būdų įveikti individualaus ir organizacinio mokymosi grėsmes (Newman, Donohue, & Eva, 2017). Tai yra svarbu, nes psichologinis saugumas yra pagrindinis darbo aplinkos bruožas, kuris gali turėti įtakos asmenų gebėjimui jaustis saugiais. Taigi, ir gebėti mokytis, keisti savo elgesį ir būti įsitraukusiems į savo darbą (Kark & Carmeli, 2009). Pavyzdžiui, „Google“ analitikos personalo

neseniai atliktame longitudinaliniame tyrime nurodyta, kad psichologinis saugumas yra pagrindinis sėkmingos aukšto efektyvumo komandos bruožas (Newman, Donohue, & Eva, 2017).

Nepaisant to, kad asmenys, remdamiesi interpretacijomis, interesais, įgūdžiais ir iniciatyvomis, dažnai formuoja savo darbus skirtingais būdais, daugelyje darbo tyrimų dėmesys buvo kreipiamas į darbą, kaip darbinius santykius, ir ignoruojamos realios darbo praktikos arba tai, ką iš tiesų žmonės daro savo darbuose. Organizacinių pokyčių literatūroje teigiama, kad organizacijos turi kurti psichologiškai saugią aplinką asmenims, jei nori paskatinti juos keisti savo elgesį. Asmenys bus labiau linkę vykdyti pokyčius darbe, kai jausis psichologiškai saugūs ar nesibaimins to, kaip kiti įvertins jų elgesį (Ghitulescu, 2006). Tyrimais nustatyta, kad psichologinis saugumas yra kaip pagrindinis, darbuotojo veiklos atlikimą skatinantis, motyvas, kuomet tenka dirbti rasiškai ar kultūriškai skirtingomis darbo sąlygomis. Ir tai leidžia pabrėžti, ir kalbėti apie psichologiškai saugios darbo aplinkos kūrimo būtinybę (Singh, Winkel, & Selvarajan, 2013). Nors empiriniais tyrimais ir įrodyta, bet tai, kiek psichologinis saugumas yra svarbus, ir, ar jis yra svarbus, esant atitinkamiems konstruktais, kurie taip pat siejami su darbo rezultatais, yra klausimas, kurį dar reikia empiriškai įvertinti (Frazier et al., 2017).

Kas dar nėra žinoma, tai kaip psichologinis saugumas ir meistriškumas dirbti yra tarpusavyje susiję, jei abu yra tuo pačiu metu naudojami bei kaip tai prisideda nuspėjant ryšius. Anksčiau atlikta mažai tyrimų, kuriuose būtų išnagrinėtas psichologinio saugumo vaidmuo, formuojant asmenų meistriškumą dirbti organizacijose. Supratimas to, kaip tarpasmeninės aplinkos suvokimas veikia meistriškumą dirbti, gali padėti asmenims ir organizacijoms formuoti proaktyvų elgesį, užuot pasirinkus asmenis, turinčius tam tikras motyvacijas darbe (Ghitulescu, 2006). Vadinasi, šio tyrimo vertė slypi, įtraukiant šias dvi sąvokas į tyrimą, ir nagrinėjant jų bendrą galimą vaidmenį asmenybės bruožų ir įsitraukimo į darbą sąsajoms. Žinojimas, kaip efektyviai panaudoti šias abi sąvokas, yra svarbus, nes gali praplėsti žinias, suteikti naujų įžvalgų ir pastiprinti spėjimus apie tam tikrą asmenybės bruožų didesnę įsitraukimą į darbą.

# 1. LITERATŪROS APŽVALGA

## 1.1. Asmenybės bruožai ir teorinės, metodologija paremtos, įžvalgos

Visų žmonių asmenybės yra unikalios, turinčios skirtingus bruožus. Kiekvienas bruožas apima daugelį aspektų, palei kuriuos santykinai stabiliai skiriasi žmonių asmenybės (Vermooten, Boonzaier, & Kidd, 2019). Asmenybė gali būti apibrėžiama kaip asmeninių charakteristikų rinkinys, kuris lemia asmenų suvokimą ir reakciją į situacijas (Handa & Gulati, 2014). Taip pat asmenybė siejama su individui būdingų minčių ir elgesio aspektais, kurie bėgant laikui išlieka stabilūs ir santykinai pastovūs skirtingose situacijose (Walumbwa & Schaubroeck, 2019).

Žmonės skiriasi savo emociniais, tarpasmeniniais, motyvaciniais ir patyrimo stiliais. Bandydami nustatyti, kokie yra pagrindiniai asmenybės aspektai, mokslininkai atlikinėjo leksikos tyrimus. Psichologijos literatūroje daug dėmesio skiriama taksonomijai – penkių asmenybės veiksmų modeliui, pagal kurį siūloma asmenines savybes klasifikuoti hierarchiškai, išskiriant penkis pagrindinius bruožus: atvirumą patirčiai, sąmoningumą, ekstraversiją, sutarumą ir neurotiškumą (McCrae & John, 1992). Penkios plačios asmenybės sritys atsirado per dešimtmečius trukusius tyrinėjimus, kurių metu buvo siekiama nustatyti pagrindines kintančias ribas tarp asmenybės terminų bei pateikti tvirtą organizacinę struktūrą visai asmenybės psichologijai. Ankstyvajai asmenybės bruožų tyrimų istorijai buvo būdingas didžiulis konstruktų ir skalių, matuojančių asmenybę, augimas. Vėliau iš JAV atėjusių leksikos tyrimų iškilo „Didžiojo penketo“ bruožai, kurie susistemino aspektus ir suteikė struktūrą, iki šiol žinomą asmenybės psichologijoje (Anglim, Horwood, Smillie, Marrero, & Wood, 2020). John ir Srivastava pažymėjo, kad kiekviena iš šių penkių dimensijų atspindi asmenybę plačiausiu abstrakcijos lygmeniu, ir kiekviena dimensija apibendrina daugybę skirtingų, konkretesnių asmenybinių savybių (1999; cit. Zaidi et al., 2013, p. 1345). Moksliniais tyrimais įrodyta, kad „Didžiojo penketo“ bruožai, bėgant laikui, išlieka labai stabilūs, ir būna formuojami biologinių (genetinių) veiksmų. Nors aplinka taip pat atlieka savo vaidmenį. Galiausiai, McCrae ir John (1992) priėjo prie išvados, kad dėl ilgos istorijos, tarpkultūrinio pakartojamumo, empirinio validumo (tarp daugybės metodų ir tyrimo instrumentų), penkių veiksmų modelis tampa esminiu asmenybės psichologijos atradimu.

Vėliau, vadovaujantis apibrėžta struktūra, buvo naudojami ir kiti bruožų vertinimui skirti klausimynai (NEO PI-R, NEO penkių faktorių asmenybės klausimynas (NEO FFI) ar Eysenck trijų veiksmų modelis), siekiant atrasti geriausius, asmenybę apibūdinančius, veiksmus ir jų pritaikomumą. Nors penkių veiksmų samprata šiuose modeliuose šiek tiek skiriasi nuo originalių „Didžiojo penketo“ bruožų, tačiau bendrai paėmus išlaikoma labai panaši struktūra. Atsižvelgiant į tai, kad „Didysis penketas“ yra skirtas reprezentuoti optimalų asmenybės kitimo struktūrinį modelį,

nereikėtų tikėtis, kad bet kuri struktūra, kurią sudaro daugiau nei penki faktoriai, bus plačiau atskleista, analizuojant asmenybės kintamųjų grupę taip, kad būtų patenkinti vietinės kultūros ir asmenybinės srities atvaizdavimo reikalavimai (Ashton & Lee, 2007).

Vis dėlto, kai kuriuose įvairių kalbų leksikos tyrimuose, šis „Didžiojo penketo“ modelis nepasitvirtino. Po visuotinio ir gerai priimto požiūrio, kad penkių veiksmių pakanka visapusiškam asmenybės suvokimui, naujesniuose vystymo tyrimuose, kurie yra pagrįsti leksikos tyrimais tarp įvairių kalbų, teigiama, kad šeši bruožai suteikia tinkamesnę, visą apimančią asmenybės struktūrą. HEXACO modelis atspindi platesnį ir šiek tiek pakeistą „Didžiojo penketo“ struktūros variantą. Ypatingai trys iš HEXACO veiksmių (ekstraversija, sąmoningumas ir atvirumas patirčiai) yra labai panašūs į jų atitikmenis iš „Didžiojo penketo“ ir laikomi „iš esmės tokiais pačiais“ (Thielmann, Hilbig, Zettler, & Moshagen, 2017). Tuo tarpu HEXACO modelyje yra perskirstomi „Didžiojo penketo“ neurotiškumo ir sutarumo bruožai, kuriue šiuo atžvilgiu sudaro tris sritis, t.y. emocionalumą, sutarumą ir sąžiningumą – nuolankumą (Anglim et al., 2020). Vienas veiksnys šiek tiek primena (žemą) „Didžiojo penketo“ emocinį stabilumą, tačiau neįtraukia pykčio aspekto, dažniausiai apibrėžiančio (žemą) emocinį stabilumą, ir įtraukia jausmingumą, kuris „Didžiajame penkete“ daugiausiai apibūdina sutarumą. Atitinkamai, Ashton, Lee, Perugini ir kt. šį veiksmį pavadino emocionalumu – mažiau neigiamu terminu nei emocinis stabilumas ar neurotiškumas (2004; cit. Ashton & Lee, 2007, p. 152). Tuo tarpu sutarumo veiksnys abiejuose modeliuose vadinamas vienodai, tačiau HEXACO modelyje jis šiek tiek skiriasi nuo „Didžiojo penketo“. Nors šiam bruožui vis dar būdingas bendradarbiavimo aspektas, HEXACO modelyje jis labiau atspindi kitus asmenybės aspektus – altruistiškumą ir atlaidumą, eliminuoja sentimentalumą, bet įtraukia pyktį (Ashton & Lee, 2007). Mokslininkai pažymi, kad šio šešių bruožų varianto turinys (pvz., kantrybė, švelnumas, lankstumas), turbūt net labiau atitinka sutarumą nei „Didžiajame penkete“ (pvz., atjautimas, švelnumas, jausmingumas). Didžiausią vertę HEXACO modeliui suteikia papildomas sąžiningumo – nuolankumo bruožas. Ashton, Lee, Perugini ir kt. pasiūlė sąžiningumo – nuolankumo pavadinimą, nes šis labiausiai atitinka faktoriaus turinio apibūdinimui, kuris buvo bendrinis visuose atliktuose leksiniuose tyrimuose. Pavyzdžiui, tokie bruožai kaip nuoširdumas ir teisingumas rodo sąžiningumą, o tokie bruožai kaip pretenzijų neturėjimas ir (ne)godumas rodo nuolankumą (2004; cit. Ashton & Lee, 2007, p. 152). Kadangi tolimesniuose skyriuose asmenybės bruožai bus dažnai minimi, todėl šiuo atveju yra svarbu aptarti juos šiek tiek išsamiau.

Sąžiningumas – nuolankumas yra apibūdinamas teisingumu, kuklumu, nuoširdumu ir godumo stoka. Šis bruožas vertina asmens polinkį būti nuoširdžiu, bendraujant su kitais, ir vengiančiu melo ar apgaulės. Aukštą šio bruožo įvertį turintys žmonės linkę į kuklumą, nepretenzingumą ir nėra suinteresuoti įgyti aukštą socialinį statusą ar didelių turtų (Lee & Ashton, 2004). Darbo aplinkoje aukščiausias sąžiningumo – nuolankumo įvertis yra teigiamai susijęs su pasitenkinimu darbu ir

sveikata (Burtaverde, 2015). Žemiausia šios dimensijos intervalo riba sietina su kontraproduktyviu darbuotojų elgesiu (Chirumbolo, 2015).

Sutarumas atspindi asmens susirūpinimą socialine darna (Woods & Sofat, 2013). Asmenys, kuriems yra stipriai pasireiškęs sutarumas, yra geraširdžiai, tolerantiški, atleidūs, kantrūs ir lankstūs. Tokie asmenys bendradarbiauja su kitais net ir tuo atveju, kai kiti juos išnaudoja (Lee & Ashton, 2004; Ashton & Lee, 2007). Tuo tarpu žemas sutarumo įvertis atspindi irzlumą, kritiškumą, norą ginčytis ir karštą būdą (Lee & Ashton, 2004).

Emocionalumo bruožas apima baimės, nerimo, priklausymo ir jautrumo aspektus (Lee & Ashton, 2004). Emocionalumo dimensiją atitinka „Didžiojo penketo“ neurotiškumas, nes jam taip pat būdingas didelis nerimas ir pažeidžiamumas, bet neapima neurotiškumui būdingų aspektų, tokių kaip irzlumas ir pyktis (Barrick, Mount, & Judge, 2001). Žemas šios dimensijos įvertis siejamas su pasitikėjimu savimi, tvirtumu ir drąsa (Lee & Ashton, 2004).

Ekstraversija atspindi socialiąją asmenybės pusę (Lee & Ashton, 2004). Tai polinkis teikti pirmenybę intensyviai ir dažnai tarpasmeninei interakcijai. Ekstravertiški asmenys yra linkę turėti didelį draugų skaičių ir demonstruoti gerus socialinius įgūdžius. Aukštas ekstraversijos balas reiškia linksmumą, lengvą bendravimą su kitais, draugiškumą. Ekstraversija yra susijusi su teigiamu poveikiu, o šį asmenybės tipą sudarantys aspektai apima aktyvumą ir azarto ieškojimą. Būtent iniciatyvos demonstravimas, atspindintis didelį energingumą ir lyderystę, leidžia šį asmenybės bruožą priskirti proaktyviam tipui (de Vries, Wawoe, & Holtrop, 2016). Be to, ekstraversija pasižymintys asmenys dažnai būna nepatenkinti neskatinančiomis ir pasikartojančiomis užduotimis ir dažniausiai renkasi tokius darbus, kuriuose vyrauja tempas, ir reikalaujama aukštesnių kognityvinių įgūdžių (Roczniewska & Bakker, 2016).

Sąmoningumas apima organizuotumo, stropumo, perfekcionizmo ir apdairumo aspektus. Toks asmenybės tipas siejamas su polinkiu viską organizuoti, sunkiai ir kruopščiai dirbti bei sutelkti dėmesį į detales (Lee & Ashton, 2004). Sąmoningumu pasižymintys asmenys vertina tiesą, yra sunkiai paveikiami kitų ir stipriai paiso pareigų ir atsakomybių. Aukšto sąmoningumo įvertis atskleidžia orientavimąsi į pasiekimus, atsargumą, savidiscipliną, kruopštumą, atkaklumą (Walumbwa & Schaubroeck, 2019). Be to, HEXACO modelyje sąmoningumo bruožas priskiriamas proaktyviam asmenybės tipui, kadangi tokie asmenys visą savo energiją skiria užduotims ir neleidžia sau daryti mažiau nei yra reikalaujama (de Vries, Wawoe, & Holtrop, 2016).

Atvirumas patirčiai reiškia asmens kūrybiškumą, savitumą, estetinį vertinimą ir polinkį rizikuoti. Aukšto atvirumo patirčiai asmenys paprastai yra lakios vaizduotės, smalsūs, ekspresyvūs ir trokštantys išbandyti naujus dalykus ar iššūkius (Lee & Ashton, 2004; Woods & Sofat, 2013). Tai asmenybės bruožas, kurio įsitraukimo aspektas ypatingai ryškiai pasireiškia idėjų teikimo srityje. Šį asmenybės bruožą išryškinantys kūrybiškumo, inovatyvaus požiūrio ir atviro naujoms idėjoms

aspektai atskleidžia, šio tipo orientavimąsi į pokyčius. Kadangi pokyčių vykdymas yra vienas iš proaktyvumo ypatumų, todėl šis asmenybės tipas taip pat yra priskiriamas proaktyviam HEXACO bruožui (de Vries, Wawoe, & Holtrop, 2016).

Taigi, nėra tokių kalbų, kuriomis atliekant leksika pagrįstus asmenybės bruožų apibūdinimo tyrimus, nebūtų atskleistos šešių veiksmų HEXACO dimensijos. Akivaizdu, kad šešių veiksmų aspektai plačiau pakartojami nei „Didžiojo penketo“, nes pastarojo struktūros nepavyko paaiškinti keturiomis kalbomis, kuriose atkurti HEXACO aspektai. Šio modelio atsiradimas suteikia tam tikrą reikšmę mūsų turimam asmenybės struktūros suvokimui, nes ši išvada yra prieštaringa turėtiems lūkesčiams, jog tik penki asmenybę apibūdinantys veiksniai bus pakartotinai atrandami tarp visų kultūrų (Ashton & Lee, 2007). Be to, HEXACO modelis gerokai praplečia asmenybės dimensijas sudarančius veiksmus ir papildo ne tokiais palankiais/visuomenėje nepriimtais bruožais.

## 1.2. Asmenybės bruožai ir jų ryšys su darbuotojų įsitraukimu į darbą

Įsitraukimo konstrukta darbo srityje pirmą kartą pristatė Kahn, kuris įsitraukimą į darbą apibrėžė kaip organizacijos narių pasinėrimą į savo darbo vaidmenį, kai įsitraukęs asmenys dirba ir išreiškia save fiziškai, kognityviai ir emociškai (1990; cit. Wefald, Reichard, & Serrano, 2011, p. 522). Kuomet Kahn pristatė šį konstrukta, keli organizacijos teoretikai praplėtė jo idėjas, konceptualizavo keletą požiūrių bei sukūrė įsitraukimą tiriančius instrumentus. Egzistuoja gan nemažas kiekis teorinių įsitraukimo į darbą sampratų ir apibrėžimų. Plačiausiai žinomas ir šiame rašto darbe įsitraukimas į darbą bus apibrėžiamas remiantis Schaufeli, Salanova, González-Romá ir Bakker, kurie teigia, kad įsitraukimas yra pozityvi, teikianti pasitenkinimo, su darbu susijusi protinė būseną, kuriai būdinga energija, atsidavimas ir pasinėrimas į veiklą (2002; cit. Vermooten, Boonzaier, & Kidd, 2019, p. 4). Pagal Schaufeli ir kt., energijai būdingas didelis energingumas ir psichinis atsparumas darbo metu, noras dėti pastangas į savo darbą bei atkaklumas net ir tada, kai susiduriama su sunkumais. Atsidavimas reiškia reikšmingumo, entuziazmo, įkvėpimo, pasididžiavimo ir išbandymo pojūtį. Pasinėrimui į veiklą būdingas visišką susikoncentravimas ir įsigilinimas į savo darbą, kai laikas lekia greitai ir kyla sunkumų, kuomet reikia atsiriboti nuo jo (2002; cit. Kim, Shin, & Swanger, 2009, p. 97). Iš esmės įsitraukimas į darbą atspindi darbuotojų patyrimą, kitaip tariant, tai, kaip jie išgyvena savo darbus: kaip skatinantį ir kupiną energijos, kur jie išties nori skirti savo laiką ir pastangas (energijos komponentas), kaip reikšmės ir prasmės siekimą (atsidavimas), kaip įtraukiantį ir į ką jie yra visiškai susitelkę (pasinėrimas į veiklą) (Bakker, Tims, & Derks, 2012).

Vienas žinomiausių modelių, kuris suteikė Schaufeli ir kt. įsitraukimo sampratos sudarymui teorinį pagrindą, yra darbo reikalavimų ir išteklių (JD-R) modelis (Young & Steelman, 2017). Remiantis JD-R modeliu teigiama, kad kiekviena darbo aplinka turi savo unikalias savybes, kurias vis tiek galima užfiksuoti viename bendrame modelyje (Tims & Bakker, 2010). Atsižvelgiant į tai, kad kiekvienas darbas yra susijęs su tam tikrais fiziologiniais ir psichologiniais ištekliais bei reikalavimais, modelis suskirsto visas darbo charakteristikas į dvi plačias grupes, t.y. darbo reikalavimus ir išteklius (Ogbuanya & Chukwuedo, 2017). Reikalavimų ir išteklių poveikis įsitraukimui gali būti paaiškintas, atsižvelgiant į skirtingus psichologinius procesus. Darbo reikalavimai apibūdinami kaip fiziniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kurie reikalauja pastovių fizinių arba protinių pastangų. Reikalavimai apima tokius aspektus kaip darbo krūvis, laiko spaudimas ir sunki fizinė aplinka. Tuo tarpu darbo ištekliai veikia įsitraukimą į darbą per motyvacinį procesą. Ištekliai reiškia fizinius, socialinius ar organizacinius darbo aspektus, kurie gali: 1) būti veiksmingi, siekiant darbo tikslų; 2) sumažinti darbo reikalavimus ir susijusias fiziologines bei psichologines sąnaudas; ir 3) skatinti asmens augimą ir tobulėjimą (Kim, Shin, & Swanger, 2009). Taigi, sukonkretintus pateiktą informaciją, galima pasakyti, jog iš esmės JD-R

modelis yra euristinis modelis, nurodantis, kaip dvi specifinės darbo sąlygų grupės gali sukelti darbuotojo gerovę ir efektyvumą. Kas reiškia, jog jeigu viršijami darbuotojų gebėjimai prisitaikyti, tuomet galimai sukyla įtampa, sukeliama darbo charakteristikas atspindinčių darbo reikalavimų. Be to, JD-R modelis yra lankstesnis ir tikslesnis nei ankstesni darbo modeliavimo modeliai (Hackman ir Oldham darbo charakteristikų modelis, Karasek ir Theorell reikalavimų-kontrolės modelis), nes taiko platesnį požiūrį į darbo reikalavimus, o ne tik kiekybinį, pavyzdžiui, darbo krūvis ir laiko spaudimas (Tims & Bakker, 2010).

Darbo reikalavimų ir išteklių modelis pirmiausia aiškina įsitraukimą į darbą kaip aplinkos veiksmų funkciją, nors visuotinai yra sutariama, kad įsitraukimas atsiranda tiek iš asmeninių, tiek iš aplinkos šaltinių. Daugiausiai įsitraukimas į darbą buvo nagrinėjamas kaip atsakas į darbo charakteristikas. Tačiau ne tik nuo aplinkos priklauso tai, koku mastu kontroliuojamas ar formuojamas asmenų įsitraukimas į savo darbą (Zaidi et al., 2013; Inceoglu & Warr, 2011). Asmenybė taip pat turėtų atlikti svarbią rolę darbuotojų įsitraukime į darbą, nes asmenys, pasižymintys konkrečiu asmenybės profiliu, gebės geriau sutelkti savo turimus darbo išteklius, lyginant su kitais (Hamid & Shah, 2017). Teoriškai asmenybė buvo apibrėžta kaip įsitraukimo pirmtakas, turintis tam tikrą preliminarų empirinį patvirtinimą. Pirmiausia sąsaja tarp įsitraukimo ir asmenybės gali pasirodyti abejotina, atsižvelgiant į tai, kad įsitraukimas yra apibūdinamas kaip būseną. Tačiau gerai pagalvojus, galima prisiminti situacijas, kai darbuotojai būna tiesiog įsitraukę į savo darbus, neatsižvelgiant į tai, kokioje aplinkoje jie dirba. Todėl yra pagrindo manyti, kad tam tikri asmenybės bruožai, didins arba mažins galimybę patirti įsitraukimo į darbą būseną (Wefald, Reichard, & Serrano, 2011). Be to, tyrimais įrodyta, kad stabiliais asmenybės bruožais galima paaiškinti dalį įsitraukimo į darbą skirtumų. Mäkikangas ir kt. apžvalgoje teigiama, kad klasikinio „Didžiojo penketo“ veiksniais, ypač ekstraversija, emociniu stabilumu ir sąmoningumu, buvo galima nuspėti unikalūs skirtumus įsitraukimui į darbą (2013; cit. Bakker & Albrecht, 2018, p. 5). Vis dėlto, atsižvelgiant į tai, kad įsitraukimas į darbą yra apibūdinamas kaip santykinai aktyvus ir energingas procesas, galima nuspėti, kad tie asmenybės aspektai, kurie savaime pasižymi energija ir aktyvumu, atsispindės įsitraukime į darbą (Inceoglu & Warr, 2011).

Išsamesniam šių dviejų konstruktyvų ryšių aptarimui bus remiamasi tyrimais, kuriuose naudotas „Didžiojo penketo“ modelis, nes HEXACO praktiškai nebuvo taikytas ryšių nustatymui.

**Asmenybės bruožo ekstraversijos ir įsitraukimo į darbą ryšiai.** Costa ir McCrae apibūdino ekstravertus kaip draugiškus, linksmus, ryžtingus, dinamiškus ir mėgstančius komunikuoti (1992; cit. Handa & Gulati, 2014, p. 63). Galbūt dėl to, kad ekstravertai puikiai geba kontroliuoti teigiamo poveikio balansą, jie patiria daug teigiamų emocijų ir yra aktyvūs (Young et al., 2018). Tokie darbuotojai lengvai bendrauja su savo vadovais ir bendradarbiais. Totterdell, Wood ir Wall paaiškino, kad tinkama komunikacija tarp darbuotojo ir bendradarbių suteikia geresnę paramą ir grįžtamąjį ryšį



(2006; cit. Handa & Gulati, 2014, p. 63). Tai sumažina su darbu susijusį stresą ir padeda darbuotojams efektyviai valdyti turimus darbo reikalavimus, dėl ko atsiranda didesnis įsitraukimas į darbą. Woods ir Sofat atliktas tyrimas su britų suaugusiais, dirbančiais biuruose, atskleidė, kad tarp ekstraversijos ir įsitraukimo yra teigiamas ryšys, tačiau ši išvada nepasitvirtino, atlikus Kinijos oro uosto krovinių skyriaus darbuotojų tyrimus (cit. Mróz & Kaleta, 2016, p. 5). Rich taip pat nustatė, kad ekstraversijos ryšys su darbuotojo įsitraukimu buvo stipresnis nei kitų keturių asmenybės bruožų (2006; cit. Mat, Jansriboot, & Mat, 2019, p. 4).

**Asmenybės bruožo sąmoningumo ir įsitraukimo į darbą ryšiai.** Macey ir Schneider teigė, kad sąmoningumas taip pat turėtų būti susijęs su įsitraukimu, nes tokio asmenybės tipo darbuotojai yra darbštūs, o tai reiškia gebėjimą atsiduoti darbui ir pasinerti į veiklą (2008; cit. Woods & Sofat, 2013, p. 2204). Kim, Shin ir Swanger (2009) išvadose taip pat teigiama, kad sąmoningumas yra stipriausias įsitraukimo į darbą rodiklis. Kadangi įsitraukimą į darbą sudarantys komponentai apibūdina vidines paskatas siekti tikslo, todėl sąmoningumas turi įtakos įsitraukimui į darbą per vidinės motyvacijos procesus. Iš tiesų aukštu sąmoningumu pasižymintys asmenys yra labiau linkę siekti aukštų rezultatų. Todėl aukšto sąmoningumo darbuotojai yra pristatomi kaip atsakingi ir skiriantys energiją darbui, o tai, savo ruožtu, sukuria stiprų profesinio veiksmingumo pojūtį (Akhtar, Boustani, Tsivrikos, & Chamorro-Premuzic, 2015). Atlikę Pietų Afrikos policijos pareigūnų tyrimą Mostert ir Rothmann nustatė, kad sąmoningumas yra reikšmingas įsitraukimą į darbą lemiantis veiksnys. Rich taip pat nustatė, kad sąmoningumas yra teigiamai susijęs su gaisrininkų įsitraukimu į darbą (2006; cit. Mat, Jansriboot, & Mat, 2019, p. 4).

**Asmenybės bruožo sutarumo ir įsitraukimo į darbą ryšiai.** Darbuotojai, turintys aukštą sutarumą, yra altruistiški, paslaugūs ir stipriai orientuoti į bendradarbiavimą (Young et al., 2018). Nors sutarumas nėra konkrečiai susijęs su įsitraukimu į darbą, bet jo ryšys su saviveiksmingumu pabrėžia, galimą jo tinkamumą. Kadangi sutarumu pasižymintys darbuotojai puoselėja komandinį darbą, todėl jie yra labiau linkę būti įsitraukusiais nei tie, kurių sutarumo įvertis yra žemesnis (Akhtar et al., 2015). Zaidi ir kt. (2013) Lahore, tarp viešojo sektoriaus universiteto dėstytojų, nagrinėjo penkių veiksmų asmenybės bruožų ir įsitraukimo į darbą sąsajas. Jie nustatė, kad sutarumas buvo reikšmingai teigiamai susijęs su darbuotojų įsitraukimu. Tačiau iki šiol trūksta informacijos apie įsitraukimo į darbą ryšį su sutarumu ir gaunami rezultatai dažnai yra nenuoseklūs. Tikėtina, taip yra todėl, nes sutarumu pasižymintys asmenys skiria daug dėmesio kitiems, todėl gali atitraukti dėmesį nuo savo pačių emocijų, pažinimo ir užduočių (Young et al., 2018).

**Asmenybės bruožo atvirumo patirčiai ir įsitraukimo į darbą ryšiai.** Atvirumas patirčiai yra susijęs su moksliniu ir meniniu kūrybiškumu, originaliu mąstymu ir politiniu liberalizmu (Mat, Jansriboot, & Mat, 2019). Tyrėjai teigia, kad patyrimui atviri darbuotojai, dėl gebėjimo prisitaikyti prie darbo aplinkos ir didinamos dedamų pastangų savikontrolės, kuri yra būtina mokantis

pakitusiomis užduoties sąlygomis, yra labiau linkę įsitraukti į darbą (Young et al., 2018). Ongore (2014) ištyrė, kad atvirumo patirčiai ir sutarumo koeficientai buvo reikšmingi, nuspėjant įsitraukimą į darbą. Tačiau tyrimai atskleidžia skirtingus rezultatus, t.y. arba sąsajos teigiamos, arba jos nereikšmingos. Nepaisant esamų tyrimų tarp atvirumo patirčiai ir įsitraukimo į darbą, mokslinių darbų kiekis vis tiek yra mažesnis nei tų tyrimų, kuriuose buvo nagrinėjamas kitų asmenybės bruožų ryšys su darbuotojų įsitraukimu (Mat, Jansriboot, & Mat, 2019).

**Asmenybės bruožo neurotiškumo ir įsitraukimo į darbą ryšiai.** Neurotiški asmenys yra labiau pažeidžiami nerimo, drovumo, depresijos, impulsyvumo bei yra labai jautrūs kasdieniams stresoriams. Neurotiškumas apibūdinamas kaip negebėjimas kontroliuoti neigiamų emocijų, todėl šie asmenys, dėl nuolatinio persistengimo, bandant viską kontroliuoti, ir negebėjimo atsikratyti įkyraus apie vieną dalyką galvojimo, yra linkę nesuvaldyti savo energijos, kurią galėtų skirti įsitraukimui į darbą (Young et al., 2018). Taigi, atrodo, kad neurotiškumas yra neigiamai susijęs su darbuotojo įsitraukimu į darbą, o tai patvirtina ir ankstesni tyrimai (Mat, Jansriboot, & Mat, 2019, p. 4). Pavyzdžiui, Inceoglu ir Warr tyrimo metu buvo nustatyta, kad žemas neurotiškumas ir aukštas ekstraversijos įvertis nuspėja darbuotojo įsitraukimą (2011; cit. Akhtar et al., 2015, p. 45).

HEXACO sąžiningumo – nuolankumo bruožas su įsitraukimu į darbą praktiškai nebuvo tyrinėtas. Villiers (2015) nenustatė jokių statistiškai reikšmingų ryšių tarp sąžiningumo – nuolankumo ir įsitraukimo į darbą. Dėl ribotų tyrimų, tyrėjai visgi linkę svarstyti, kad šio tipo asmenys turėtų būti neigiamai susiję su įsitraukimu į darbą (Villiers, 2015).

Įsitraukimas į darbą yra tęstinis procesas, o ne pavienis įvykis. Todėl jis reikalauja asmeninių išteklių suaktyvinimo. Pasitelkę savo išteklius, pavyzdžiui, gebėjimą sistemingai dirbti, planuoti, laikytis terminų ir taisyklių, darbuotojai gali įsitraukti į užduotis, kurios jiems buvo patikėtos ir jausti pasitenkinimą jas atlikdami. Taigi, akivaizdu, kad asmenybės kintamieji prisideda prie darbuotojų, dirbančių panašioje aplinkoje, veiklos skirtumų. Naudodami asmenybės bruožus, tyrėjai paaiškino įvairius darbo funkcionavimo aspektus, pavyzdžiui, veiklos atlikimą, organizacinę elgseną arba darboholizmą (Mróz & Kaleta, 2016). Nors, žinoma, ryšiai buvo aiškinami remiantis „Didžiojo penketo“ modeliu, visgi akivaizdžių skirtumų neturėtume išvysti. Tikėtina, kad tie bruožai, kurie natūraliai yra aktyvesni (sąmoningumas, ekstraversija ir atvirumas patirčiai), lems didesnę darbuotojo įsitraukimą. Tai patvirtino ir Hirschfeld bei Thomas išvados. Pasak jų, asmenybės bruožai, turintys proaktyvumo ir valios komponentą, yra labiausiai susiję su įsitraukimu į darbą. Nes tai, savo ruožtu, priveda prie jausmo, jog darbuotojas turi daugiau pajėgumo nukreipti ir pripildyti savo darbo vaidmenį daugkartine energija (2008; cit. Young et al., 2018, p. 1332).

### 1.3. Veiksniai, galintys turėti pridėtinės vertės, darbuotojų asmenybės ir įsitraukimo į darbą sąsajoms

Pastaraisiais metais darbo sąlygos keitėsi, ypač dėl globalaus perėjimo nuo pramonės prie paslaugų ir žinių ekonomikos, naudojant pažangiausias informacines technologijas. Kartu su šiais pokyčiais darbuotojai yra labiau linkę jausti spaudimą ir stresą darbe (Sakuraya et al., 2017). Atitinkamai, įsitraukimas į darbą būna reikšmingu sveikatos ir gerovės rodikliu, o individualus darbuotojo vaidmuo organizacijoje svarbiu veiksmu, siekiant organizacijos tikslų. Įsitraukę darbuotojai yra daug labiau linkę pasilikti organizacijoje, o tai mažina organizacijos išlaidas, susijusias su įdarbinimu ir darbuotojų išlaikymu konkurencingoje talentų rinkoje (Kuijpers, Kooij, & van Woerkom, 2020). Tai verčia organizacijas stengtis, bandant išsaugoti darbuotojus, kad šie nepaliktų organizacijos, bei kad jaustų pasitenkinimą (Aldrin & Merdiaty, 2019). Ankstesni tyrimai rodo, kad organizacijos gali paskatinti darbuotojų įsitraukimą į darbą, sukurdamos kupiną išteklių ir iššūkių reikalaujančią darbo aplinką. Tačiau darbuotojai nėra tik pasyvūs savo darbo aplinkos priėmėjai. Jie patys yra linkę imtis aktyvių veiksmų, kaupti vertingus išteklius ir kurti norimą darbo vietą (Lu et al., 2014). Toks proaktyvus elgsenos tipas buvo pavadintas meistriškumu dirbti.

Meistriškumą dirbti nagrinėjanti literatūra daugiausiai remiasi dviem teoriniais požiūriais. Viename jų Wrześniewski ir Dutton (sąvokos pradininkės) meistriškumą dirbti įvardina kaip fizinius ir pažintinius pokyčius, kuriuos asmenys atlieka savo darbo užduočių ar santykių ribose, bei veiksmus, kurių darbuotojai imasi, kad suformuotų ir suteiktų prasmę savo darbui (2001; cit. de Gouw, 2018, p. 17). Savo pateiktoje sampratoje Wrześniewski ir Dutton išskiria tris meistriškumo dirbti formas, t.y. užduočių, santykių ir pažintinį. Užduočių meistriškumas reiškia, jog darbuotojai gali pakeisti savo vykdomų veiklų apimtį, skaičių (kiekį) ir tipą (kokybę). Santykių meistriškumas reiškia, jog darbuotojai gali pakeisti sąveikos ir santykių, kuriuos jie turi darbe, kiekį ir pobūdį. Pažintis meistriškumas reiškia, jog darbuotojai gali pakeisti tai, kaip jie suvokia savo darbą ar darbo aspektus. Pasak Wrześniewski ir Dutton, darbuotojai imasi meistriškumo dirbti strategijų tam, kad suteiktų prasmę savo atliekamai veiklai ir sukurtų tapatumą, atspindintį tai, kas jie yra darbe (2001; cit. de Gouw, 2018, p. 17). Kiek kitokią sampratą pateikė Tims ir Bakker (2010), kurie apibrėžė meistriškumą dirbti kaip proaktyvaus elgesio formą, apimančią darbuotojų inicijuojamus pokyčius savo (tikrus ar suvokiamus) turimuose darbo reikalavimuose ir ištekliuose, siekiant padidinti suderinamumą tarp darbo charakteristikų bei darbuotojų asmeninių gebėjimų ir poreikių. Meistriškumą dirbti jie aiškino per darbo reikalavimų ir išteklių modelį (JD-R). Remdamiesi Tims ir Bakker pasiūlyta teorija, Tims ir kt. teigia, kad meistriškumas dirbti apima keturis aspektus (2012; cit. Rudolph et al., 2017, p. 116). Iššūkių keliančių darbo reikalavimų didinimu, išreiškiamas noras turėti daugiau atsakomybių ir savanoriškai įsitraukti į konkrečius projektus. Trukdančių darbo

reikalavimų mažinimas lemia elgesį, kuriuo siekiama sumažinti fizinius, pažintinius ir emocinius reikalavimus, pavyzdžiui, darbo krūvį, darbo-šeimos konfliktą. Struktūrinių darbo išteklių didinimas apima elgesį, kuriuo siekiama padidinti autonomiją, įgūdžių įvairovę ir kitas motyvacinės darbo charakteristikas. Galų gale, didinant socialinius darbo išteklius, iš vadovų ir kolegų ieškomas grįžtamasis ryšys, patarimai ir pagalba (Rudolph et al., 2017). Taigi, apibendrinus pateiktą informaciją, galima pasakyti, kad pagrindinis skirtumas tarp šių dviejų sampratų yra tas, kad Tims ir Bakker pasirinko tiksliai susitelkti ties realiais pokyčiais, kuriuos darbuotojai atlieka. Mokslininkai neįtraukė aspektų, susijusių su pažintiniu meistriškumu ar pokyčiais suvokime, nes, jų nuomone, tai reiškia tam tikrų konkrečių aplinkybių įveiką užuot aktyvų formavimą ar jų keitimą (de Gouw, 2018). O šiame rašto darbe taip pat bus remiamasi Tims ir kolegų pateikta meistriškumo dirbti samprata, kadangi yra siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojo inicijuoti darbo charakteristikų pokyčiai prisideda prie įsitraukimo į darbą.

Naujausių longitudinalinių tyrimų išvadose teigiama, kad meistriškumas dirbti gali sumažinti nuobodulį darbe, padidinti įsitraukimą į darbą ir pagerinti darbuotojo veiklos atlikimą (Peral & Geldenhuys, 2019). Būdami proaktyvūs, darbuotojai randa motyvuojančių iššūkių ir įsitraukia į efektyvų problemų sprendimą, kas ir sustiprina jų įsitraukimą į darbą (Petrou et al., 2012). Remiantis JD-R modeliu, darbo ištekliai yra svarbiausias įsitraukimą į darbą nuspėjantis požymis. Vis daugiau literatūros šaltiniuose teigiama, kad su darbu susiję ištekliai turi potencialą didinti darbuotojų įsitraukimą į darbą. Tai patvirtino Bakker ir kt. su keliomis Olandijos organizacijų darbuotojais atliktas tyrimas, kuris nurodo, kad meistriškumo dirbti elgsena, pasireiškianti struktūrinių ir socialinių darbo išteklių bei iššūkių keliančių darbo reikalavimų didinimo forma, skatina didesnę įsitraukimą į darbą bei vaidmens atlikimą (2012; cit. Rastogi & Chaudhary, 2017, p. 656). Ištekliai, atlikdami vidinės motyvacijos vaidmenį, kuomet sėkmingai atliekamos užduotys ir jaučiamas pasitenkinimas, arba išorinės motyvacijos vaidmenį, kuris tenkina žmogaus poreikius, veda prie įsitraukimo į darbą. Tuo pačiu metu iššūkius keliantys stresoriai stiprina darbuotojo motyvaciją, sukeldami teigiamas emocijas ir požiūrius (Petrou et al., 2012). Iššūkius keliantys darbo reikalavimai priverčia darbuotojus peržengti savo galimybių ribas ir motyvuoja juos vystyti savo žinias ir įgūdžius, kad galėtų siekti sudėtingesnių tikslų (Rastogi & Chaudhary, 2017). Panašiai teigiama ir longitudinaliniame mokytojų tyrime, kurio metu Prieto, Soria, Martinez ir Schaufeli nustatė teigiamą darbo krūvio ryšį su įsitraukimu į darbą (2008; cit. Petrou et al., 2012, p. 1122). Atsižvelgiant į tai, galima tikėtis, kad išteklių ir iššūkių ieškojimas bus susijęs su įsitraukimu į darbą. Vis dėlto, reikalavimų mažinimas turėtų atlikti kiek kitokį vaidmenį įsitraukimo atžvilgiu. Kliūtis sukeliantys darbo reikalavimai, kuriems reikia pernelyg daug darbuotojo pažintinių, emocinių ir fizinių pastangų, kelia stresą ir neleidžia asmeniui optimaliai veikti. Tokie reikalavimai gali iššaukti pasyvų įveikos stilių, stabdyti asmens augimą ir trukdyti efektyviai siekti asmeninių ir organizacinių tikslų (Rastogi & Chaudhary,

2017). Nors sumažinus darbo krūvį, galima apsaugoti darbuotojo gerovę stresinėse situacijose, visgi tikėtina, kad tokia meistriskumo forma yra neigiamai susijusi su įsitraukimu. Todėl, kad mažindami darbo krūvį, darbuotojai taip pat mažina ir priežastis ar būtinybę veikti. Kitaip tariant, optimalius darbo iššūkius kasdienėse savo veiklose (Petrou et al., 2012).

Egzistuoja kiek ir kitoks požiūris, jog ne tik įsitraukimas į darbą gali būti paskatintas meistriskumu dirbti, tačiau ir įsitraukimas į darbą gali skatinti meistriskumą dirbti (Bakker, Tims, & Derks, 2012). Kai kuriuose tyrimuose nurodoma, kad įsitraukimas į darbą yra esminė prielaida, kuri turi įtakos darbuotojo elgesiui darbe. Išteklių išsaugojimo teorijoje teigiama, kad darbuotojai stengiasi padidinti savo išteklius, kad pasiektų darbo tikslus ir kartu pasiektų teigiamų rezultatų. Todėl įsitraukę darbuotojai proaktyviai keičia savo darbo sąlygas, naudoja turimus išteklius ir sprendžia organizacinius reikalus (Chen, 2019). Tačiau šiuo atveju bus tikrinamas meistriskumo dirbti vaidmuo, kaip galimo tarpinio kintamojo tarp asmenybės ir įsitraukimo į darbą. Kadangi tikėtina, jog meistriskumas dirbti yra svarbus veiksnys, skatinantis tam tikro asmenybės tipo darbuotojus labiau įsitraukti į savo darbus. Apskritai į tyrimą įtraukti meistriskumą dirbti yra pakankamai tikslinga, nes, kaip nustatė Berg ir kt., tai padeda darbuotojams iš darbo išgauti pasitenkinimą, prasmę ir malonumą, padeda geriau atlikti ir susitvarkyti su užduotimis, stiprina tapatumą ir pakelia įsitraukimo į darbą lygį (2008; cit. Pool, 2016, p. 2).

Vis dėlto, meistriskumas dirbti daugiau ar mažiau buvo tyrinėtas, kai tuo tarpu vienas svarbus kintamas, kuris, kaip manoma, taip pat yra susijęs su darbuotojo gerove ir paskatina didesnę efektyvumą, buvo paliktas kiek nuošaliau. Kahn buvo pirmasis apibrėžęs psichologinį saugumą kaip mastą, kuriuo žmogus jaučiasi saugus, demonstruodamas ir išreiškdamas savo autentiškumą darbe (Jiang, Hu, Wang, & Jiang, 2019, p. 802). Remdamasi šiomis sampratomis, Edmondson teigia, kad psichologiniu saugumu akcentuojama individuali psichologinė būseną, susijusi su saviraiška ir tarpasmenine rizika, kai asmenys jaučia, kad jie nebus įžeisti, atstumti ar nesulauks pagalbos tokiose situacijose, kuriose jie gali padaryti klaidų, išsakyti kitokią nuomonę ir imtis proaktyvių veiksmų (1999; cit. Jiang et al., 2019, p. 802). Kitaip tariant, psichologinis saugumas yra tai, kaip individas suvokia apie tarpasmeninės rizikos prisiėmimo darbo aplinkoje pasekmes (Jacobs, 2013). Edmondson tvirtina, kad asmenys įsitraukia į pažintinį procesą, kuriame jie pasveria savo sprendimą, ar imtis potencialių veiksmų, ar tęsti nurodyta kryptimi, įvertindami tarpasmeninę riziką, susijusią su konkrečiu veiksmu ar elgesiu tam tikroje tarpasmeninėje darbo aplinkoje, apibūdinančioje jų organizaciją arba darbo grupę. Jei jie mano, kad yra tikimybė, jog gali būti įskaudinti (pvz., bus gėdinami, kritikuojami, išjuokti), jie gali nuspręsti nesiimti veiksmų (2003; cit. Kark & Carmeli, 2009, p. 788). Ši sąvoka daugiausiai buvo plėtojama Edmondson ir kolegų, o tuo pačiu bus remiamasi ir šiame darbe.

Apskritai psichologinis saugumas yra laikomas veiksniumi, didinančiu darbuotojo asmeninio įsitraukimo į darbą lygį, kadangi pastūmėja darbuotojus įsitraukti į atvirą komunikaciją, rūpesčių išsakymą ir dažnesnį grįžtamojo ryšio ieškojimą (Newman, Donohue, & Eva, 2017; Zhang, Fang, Wei, & Chen, 2010). Be to, darbuotojai, kurių psichologinio saugumo suvokimas yra aukšto lygio, patiria didesnę laisvės darbe pojūtį bei jaučia paramą ir pagarbą iš savo organizacijos (Chen, Liao, & Wen, 2014). Dollard ir Bakker, Eggers, Dunne bei Vogelgesang įrodė, kad psichologinis saugumas teigiamai veikia darbuotojo įsitraukimą į darbą, nes atspindi darbuotojų įsitikinimus, kad jie gali parodyti „tikrąjį aš“ ir dirbti, nesibaimindami neigiamų pasekmių (2009; 2011; 2013; 2007; cit. Mat, Jansriboot, & Mat, 2019, p. 2). Todėl yra pagrindo tikėti, kad asmenys, kurie jaučiasi psichologiškai saugūs, bus linkę aktyviai rodyti susidomėjimą savo užduotimis ir išbandyti naujus, su savo darbo vaidmeniu susijusius, atlikimo būdus. Tačiau nesaugioje aplinkoje, kuriai būdingas dviprasmiškumas, nuspėjamumas ir grėsmė, darbuotojai greičiausiai nebus įsitraukę į darbą ir prisibijos išbandyti naujus dalykus (May, Gilson, & Harter, 2004).

Žinoma, egzistuoja ir daug kitų kintamųjų, kurie turėtų pridėtinės reikšmės asmenybės bruožų ir įsitraukimo į darbą sąsajoms. Tačiau mano dėmesys yra nukreiptas konkrečiai į šiuos du veiksnius, kurių vaidmuo panašu yra išties reikšmingas, norint užtikrinti didesnę darbuotojų įsitraukimą. Tolimesniuose skyreliuose plačiau bus aptariami ryšiai tarp kintamųjų bei, tikėtinos, tarpininkų rolės.

### 1.3.1. Psichologinio saugumo vaidmuo tarp asmenybės bruožų ir darbuotojo įsitraukimo į darbą

Psichologinio saugumo konstruktas iškilo ankstyvuosiuose organizacinių pokyčių tyrimuose, kuriuose Schein ir Bennis aptarė poreikį sukurti psichologinį saugumą asmenims, jei jie nori jaustis saugūs ir galintys keistis (Edmondson, 1999). Taip pat psichologinis saugumas parodė teigiamą poveikį verslo aplinkoje, didindamas darbuotojo įsitraukimą į darbą (Schepers, de Jong, Wetzels, & de Ruyter, 2008). Kita vertus, psichologinio saugumo perspektyva leidžia manyti, kad darbuotojai yra motyvuoti veikti, kai tarpasmeninė atmosfera yra saugi rizikingiems kūrybiniais bandymams atlikti (Gong, Cheung, Wang, & Huang, 2012).

Masačusetso technologijų instituto profesoriai Edgar Schein ir Warren Bennis teigė, kad psichologinis saugumas yra būtinas, jog žmonės, reaguodami į besikeičiančius organizacinius iššūkius, jaustųsi saugūs ir gebėtų keisti savo elgesį (cit. Edmondson, & Lei, 2014, p. 24). Saugumo jausmas yra ypatingai svarbus žmonėms, kad jie pasiektų optimalų vystymąsi, kuris reikalauja laisvumo jausmo, kai priimami sprendimai, dėl to, kada ir kaip įsitraukti į savo aplinką (Wanless, 2016). Tyrėjų manymu, viena iš kintamųjų kategorijų, kuri turi reikšmingos įtakos tam, kaip asmuo jaučia psichologinį saugumą, yra asmeninės savybės (Jacobs, 2013, p. 72). Tiksliau, tos asmeninės savybės, dėl kurių asmuo natūraliai nesiryžta atsiverti ir būti savimi darbe, ir kurios galėtų paveikti tai, kiek jie bus linkę nebesisaugoti, rizikuoti ir visiškai atvirai išsakyti savo mintis ir idėjas. Šios savybės gali ne tik paskatinti suvokti psichologinį saugumą, bet ir prisidėti prie grįžtamojo ryšio ciklo, kai asmuo savaip suvokia situaciją, nustato ar rizikos lygis yra toleruotinas, kad galėtų saugiai įsitraukti, ir tada yra nuolat veikiamas besivystančios to momento prasmės (Wanless, 2016).

Nors teoriškai yra pagrįsta teigti, kad „Didžiojo penketo“ bruožai ir būsenos, pavyzdžiui, įsitraukimas į darbą, susiję, tačiau tai dar nereiškia, kad šie bruožų ir būsenos ryšiai yra tiesioginiai (Woods & Sofat, 2013). Kahn savo etnografiniame tyrime aptarė galimybę, kad ryšys, kuriuo darbo ir asmens savybės yra susietos su įsitraukimu į darbą, yra tarpininkaujamas psichologinių sąlygų. Jis tikėjo, kad žmonių asmeninės savybės bei tai, kaip jie suvokia savo darbo aplinką, skatina psichologines sąlygas, kurios turi tiesioginės įtakos jų polinkiui asmeniškai įsitraukti į savo darbo vaidmenis (cit. Jacobs, 2013, p. 56). Be to, teigiamos psichologinės būsenos yra laikomos svarbiais įsitraukimo į darbą pirmtakais. Taigi, gali būti, kad tokios teigiamos būsenos iš dalies tarpininkauja bruožų ir įsitraukimo sąsajoms. Todėl, galima tikėtis, kad tokie asmenybės bruožai, kaip sąmoningumas, atvirumas patirčiai, ektraversija ir neurotiškumas, yra iš dalies susiję su įsitraukimu į darbą, nes jie didina tikimybę, kad asmuo bus linkęs prisiimti tarpasmeninę riziką, o tai, savo ruožtu, veda link įsitraukimo į darbą (Woods & Sofat, 2013).

Visgi, praktiškai nebuvo daryta tyrimų, kurie grynai nagrinėtų asmenybės bruožų ir psichologinio saugumo ryšius. Keletas tik tyrė trijų „Didžiojo penketo“ bruožų, t.y. emocinio stabilumo, ekstraversijos ir atvirumo patirčiai sąsajas su psichologiniu saugumu, kai didžioji dalis tyrimų daugiau orientavosi į saugios elgsenos ir rizikos ėmimosi kintamuosius. Remiantis autorių samprotavimais ir minimaliais galimais tyrimais, toliau bus aptariami asmenybės bruožų ryšiai su psichologiniu saugumu.

**Asmenybės bruožas sąžiningumas – nuolankumas ir psichologinis saugumas.** Asmenys, pasižymintys žemu sąžiningumo – nuolankumo įverčiu, paprastai nelinkę jausti įsipareigojimų tradicinėms taisyklėms ir apribojimams, dėl ko jie dažniau pažeidinėja visuomeninius susitarimus, įstatymus ir normas. Daugeliu atveju asmenys, turintys žemą sąžiningumo – nuolankumo įvertį, yra apibūdinami kaip tie, kurie pasinaudos bet kokiais pranašumais, kad tik gautų, norimą atlygį (pvz., nepaklusimas įstatymams, sukčiavimas). Weller ir Tikir (2010) nustatė, kad žemas sąžiningumas – nuolankumas buvo stipriai susijęs su didesniu rizikavimu, mažesniu rizikos suvokimu ir didesne suvokiama nauda, įsitraukiant į rizikingą elgesį. Tuo tarpu Lee, Ogunfowora ir Ashton nustatė, kad žemas sąžiningumas – nuolankumas buvo nežymiai susijęs su rizikos prisiėmimu, apimančiu pavojingus elementus ar praradimo galimybę (2005; cit. Weller & Tikir, 2010, p. 183). Remiantis pateiktais autorių samprotavimais, panašu, kad toks asmenybės tipas apskritai turi polinkį į rizikavimą, nepaisant nustatytų taisyklių ar kitų komandos narių būsenos. Labai tikėtina, kad žemą sąžiningumo – nuolankumo bruožą turintiems asmenims, jeigu tik yra išvelgiama galima nauda, nebus svarbu, ką kiti pagalvos apie jų rizikingą elgesį ar nuomonės išreiškimą. Todėl, galime nuspėti, kad nebus nustatyti jokie reikšmingi ryšiai, nes tokio tipo asmenys linkę rizikuoti, kai mato naudą, o ne dėl to, kad jaučiasi saugūs.

H1<sub>a</sub>: sąžiningumas – nuolankumas nebus reikšmingai susijęs su psichologiniu saugumu.

**Asmenybės bruožas sutarumas ir psichologinis saugumas.** Sutarumo veiksnys nurodo asmens polinkį bendradarbiauti ir išlaikyti gerus santykius su kitais. Sutarumu pasižymintys asmenys yra kantrūs, tolerantiški, bendradarbiaujantys ir atlidūs, kai tuo tarpu žemas sutarumo įvertis rodo užsispyrimą, priekabumą, piktumą ir griežtą kitų kritikavimą (Lee & Ashton, 2004). Vis dėlto tyrimų gausa, nagrinėjanti sutarumo ir psichologinio saugumo ryšius, yra labai minimali. Naudojant HEXACO modelį ir tiriant labiau sutarumo ryšius su polinkiu rizikuoti, rezultatai atskleidžia tik kuklius ryšius. Pavyzdžiui, Weller ir Tikir (2010) nenustatė reikšmingų ryšių tarp sutarumo ir rizikavimo. Atrodo, kad tie asmenys, kurie pasižymi aukštu sutarumu, labiau rūpinasi išlaikyti gerus tarpasmeninius santykius, turi žemą savigarbos lygį, linkę tylėti bei neišsakyti savo nuomonės (Mat, Jansriboot, & Mat, 2019). Tuo tarpu Bas ir Tabancali (2020), tirdami mokytojų sutarumo ir psichologinio saugumo ryšius, nustatė reikšmingai teigiamą ryšį. Pasak McShane ir Von Glinow, darbuotojai pasižymintys aukštu sutarumo įverčiu, yra daug sėkmingesni, kai susiduria su savo



problemomis. Tokie darbuotojai tampa geriau nusimanantys problemos sprendime, susidurdami su sąlygomis, keliančiomis grėsmę jų psichologiniam saugumui (cit. Bas & Tabanali, 2020, p. 197). Visgi, sutarumu pasižymintiems asmenims yra išties svarbu jaustis psichologiškai saugiams, ypač kai jie yra orientuoti į komandinį darbą ir bendradarbiavimą. Tačiau, tikėtina, kad tokio tipo darbuotojai nebus linkę suvokti tarpasmeninės aplinkos kaip pakankamai saugios „tikrojo aš“ atskleidimui ar juolabiau rizikavimui, kas galėtų pakenkti jų santykiams su kitais.

H1<sub>b</sub>: sutarumas nebus reikšmingai susijęs su psichologiniu saugumu.

**Asmenybės bruožas ekstraversija ir psichologinis saugumas.** Bendrai yra sutariama, kad ekstravertiški asmenys yra visuomeniški, optimistiški, ryžtingi ir kupini energijos. Nors kai kurie tyrimai rodo, kad ekstraversija yra grindžiama biologinėmis sistemomis, skatinančiomis tokio tipo asmenų judėjimą link pageidaujamo, teikiančio malonumo atlygio, tačiau gaunami rezultatai yra labai įvairūs dėl ekstraversijos ir rizikos prisiėmimo ryšio. Kai kurie tyrimai, pavyzdžiui, Terracciano ir kt. bei Vollrath ir Torgersen, nustatė teigiamus ryšius tarp ekstraversijos ir rizikavimo. Kai kurie tyrimai nustatė neigiamus ryšius, o kiti išvis jokių ryšių nenustatė (2008; 2002; cit. Weller & Tikir, 2010, p. 184). Vis dėlto, kadangi tyrimai daugiau siejami su rizikavimu, o ne psichologiniu saugumu, tad šioje vietoje svarbu pasiremti galimais autorių samprotavimais. Atsižvelgiant į tai, kad ekstravertams yra būdingas visuomeniškumas, aktyvumas, socialumas, nuolatinės išvykos ir siekis patirti jaudulį, tad natūraliai, tokio tipo asmenys apibūdinami kaip labiau linkę į atsivėrimą, polinkį išbandyti naujus dalykus ir buvimą savimi. Jų polinkis jaustis patogiai, atsiveriant ir būnant savimi savo aplinkoje, greičiausiai, leis jiems natūraliai suvokti aplinką kaip psichologiškai saugią nei tiems, kuriems ekstraversijos bruožas nežymiai pasireiškia (Jacobs, 2013).

H1<sub>c</sub>: ekstraversija bus reikšmingai teigiamai susijusi su psichologiniu saugumu.

**Asmenybės bruožas sąmoningumas ir psichologinis saugumas.** Sąmoningumas paprastai atspindi asmens įsitraukimą į su užduotimi susijusias veiklas. Šio tipo asmenys yra organizuoti, drausmingi, atidūs ir tikslūs (de Vries, Wawoe, & Holtrop, 2016). Darbuotojai, turintys aukštą sąmoningumo įvertį, yra labiau linkę atidžiai apsvarstyti su rizika susijusius kompromisus (Weller & Tikir, 2010). Tyrimai buvo atliekami, tik nustatant ryšius tarp sąmoningumo ir rizikos prisiėmimo. Weller ir Tikir (2010) nustatė reikšmingai neigiamą ryšį tarp sąmoningumo ir rizikos ėmimosi. Vis dėlto rizikos ėmimasis nėra tapatu psichologinio saugumo jausmui. Costa ir Widiger teigė, kad darbuotojai, kurie turi aukštą sąmoningumo įvertį, paprastai yra stipriai orientuoti į pasiekimus ir sunkiai dirba, kad pasiektų savo tikslus (2002; cit. Mat, Jansriboot, & Mat, 2019, p. 10). Be to, remiantis Edmondson ir Mogelof teigimu, tie darbuotojai, kurie yra orientuoti į mokymąsi ir tobulėjimą, turi reikšmingos įtakos psichologiniam saugumui (cit. Frazier et al., 2017, p. 117). Apskritai, proaktyvesni asmenys yra labiau linkę suvokti savo aplinką kaip psichologiškai saugią, nei tie, kurie yra pasyvesni. Samprotavimai atitinka ir Maslow tvirtinimą, kad jei darbuotojas turi

savigarbą, pasiekimų jausmą, kompetencijas ir vadovo atsakomybę, tai jis turi teigiama požiūrį į organizaciją ir apskritai aplinką (cit. Mat, Jansriboot, & Mat, 2019, p 10). Tikėtina, taip yra todėl, nes buvimas negatyviu ar baimingu tik stabdytų visą asmens atkaklumą ir norą siekti. Tad nors, aukštu sąmoningumu pasižymintys asmenys yra kiek atsargesni ir neturi polinkio į rizikingą elgseną, galinčią pakenkti jų veiklai, tačiau stiprus sutelktumas ties užduotimis ir kruopštus, tikslingas užduočių atlikimas, tikėtina, leis jiems jaustis psichologiškai saugiems, išreiškiant save, ir taip padidinant savo įsitraukimą.

H1<sub>d</sub>: sąmoningumas bus reikšmingai teigiamai susijęs su psichologiniu saugumu.

**Asmenybės bruožas atvirumas patirčiai ir psichologinis saugumas.** Patyrimui atviri asmenys paprastai yra laikomi intelektualiais, kūrybiškais, nesivaržančiais ir inovatyviais. Ashton ir Lee (2007) teigimu, šio tipo asmenys yra linkę siekti naudų atradimo būdu. Todėl jiems rizikavimas yra gan dažnas įprotis. Vis dėlto tyrimai, kurie nagrinėjo atvirumo patirčiai ir rizikos prisiėmimą, buvo nevienodi. Kai kurie tyrimai nustatė reikšmingus ryšius, o kiti nenustatė jokių ryšių (Weller & Tikir, 2010). Tačiau, pasak Edmondson ir Mogelof, buvimas atviru naujoms idėjoms ir noras daryti dalykus kitaip, gali didinti tikimybę, kad asmenys jausis saugūs rizikuodami ir atskleisdami savo silpnąsias vietas darbo aplinkoje (2005; cit. Frazier et al., 2017, p. 118). Remiantis teoriniais samprotavimais, galima tikėtis, kad patyrimui atviri asmenys, natūraliai bus linkę į tarpasmeninį rizikavimą, nepaisydami, ar aplinka yra palanki ir pakankamai saugi. Iš tiesų, atlikus asmenybės poveikio rizikos prisiėmimui tyrimą, nustatyta, kad atvirumas buvo rizikavimą asmens karjereje nuspėjantis požymis.

H1<sub>e</sub>: atvirumas patirčiai bus reikšmingai teigiamai susijęs su psichologiniu saugumu.

**Asmenybės bruožas emocionalumas ir psichologinis saugumas.** Darbuotojai, kurie pasižymi aukštu neurotiškumu, savo darbinę aplinką suvokia kaip grėsmingą, dėl ko atsiranda neigiamos emocijos ir sumažėja veiklos atlikimas (Roczniewska & Bakker, 2016). Beus, Dhanani ir McCord hipotetiškai nustatė, kad žmonės, kurie yra mažiau emociškai stabilūs, yra labiau linkę pastebėti potencialią riziką ir grėsmes, todėl savo aplinką mato, kaip mažiau saugią (2015; cit. He, Wang, & Payne, 2019, p. 132). Edmondson ir Mogelof, naudodamos longitudinalinio tyrimo duomenis, surinktus septyniose įmonėse iš 26 inovatyvių komandų, nustatė, kad neurotiškumas yra vienintelis asmenybės bruožas, kuris yra susijęs su psichologiniu saugumu. Neurotiškesni asmenys nurodė, kad jaučiasi mažiau psichologiškai saugūs (2005; cit. Edmondson, & Lei, 2014, p. 34). Labai panašūs samprotavimai bei tyrimai buvo atlikti ir su HEXACO modeliu. Tyrimai atskleidžia, kad HEXACO emocionalumas, susijęs su tokiais konstruktais kaip neurotiškumas ir nerimo bruožas, paprastai yra siejamas su padidėjusios rizikos suvokimu. Lee, Ogunfowora ir kt. nustatė, kad emocionalumas buvo susijęs su mažesniu rizikos prisiėmimu. Vėliau Peters ir Slovis atrado, kad nerimas ir baimė lėmė rizikos vengimo sprendimus. Be to, Butler ir Matthews rado įrodymų, leidžiančių manyti, kad nerimą

patiriantiems asmenims būdingas bendras polinkis pervaldyti riziką (2005; 1996; 1987; cit. Weller & Tikir, 2010, p. 183). Atsižvelgiant į tai, galima numanyti, kad aukštu emocionalumu pasižymintys asmenys, bus linkę jaustis psichologiškai nesaugūs ir todėl bus mažiau įsitraukę į savo atliekamas veiklas.

H1f: emocionalumas bus reikšmingai neigiamai susijęs su psichologiniu saugumu.

Taigi, asmenybės bruožai yra svarbus veiksnys organizacijos kontekste, nes tikėtina, kad per psichologinio saugumo poreikio patenkinimą, skatina darbuotojų įsitraukimą į darbą. Kadangi ankstesnė literatūra patvirtino proaktyvių asmenybės bruožų ryšius su įsitraukimu į darbą bei šiuo atveju, analizuojant ryšius su psichologiniu saugumu, turi didesnę empirinę pagrįstumą, todėl šią dalį vertėtų tirti, naudojant tik sąmoningumą, ekstraversiją ir atvirumą patirčiai. Be to, remiantis mokslininkų samprotavimais, panašu, kad psichologinis saugumas skatina įsitraukimą į darbą. Visgi, savęs įtraukimas į darbą yra rizikingas veiksmas, dėl kurio darbuotojai jaučiasi pažeidžiami neigiamų pasekmių, ir jiems tai tampa pagrindiniu rūpesčiu, t.y. kiek saugu būtų įsitraukti į darbą. Psichologinis saugumas ne tik palengvina nerimą dėl neigiamų įsitraukimo į darbą pasekmių, bet ir suteikia energijos bei skatina fiziologinį išradingumą, kuris yra būtinas įsitraukimui (Basit, 2017).

### 1.3.2. Meistriškumas dirbti - tarpininkas tarp asmenybės bruožų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą

Darbuotojai gali optimizuoti savo darbo aplinką, aktyviai keisdami turimus darbo reikalavimus ir išteklius. Idėja yra nepadaryti esminių pakitimų pačiame darbe, bet formuoti jį taip, kad geriau atitiktų darbuotojo gebėjimus, poreikius ir prioritetus (Pool, 2016). Toks meistriškumas dirbti gerina atitikimą tarp darbuotojo ir darbo bei skatina įsitraukimą į darbą, nes darbuotojai patys daro savo darbą įdomesnę ir prasmingesnę (Bakker & Oerlemans, 2019).

Darbuotojai gali kasdien atlikti net ir nedidelius pakeitimus savo darbo aplinkoje. Tomis dienomis, kai darbuotojai ieško iššūkių ir sutelkia savo darbo išteklius (pvz., socialinę paramą, grįžtamąjį ryšį apie veiklą), jie jaučiasi geriau įsitraukę į darbą ir geriau atlieka veiklas (Bakker & Oerlemans, 2019). Remdamosi savo teoriniu modeliu Wrześniewski ir Dutton tvirtina, kad kiekvienas asmuo turi tam tikrą laisvę spręsti, ar naudoti ir kaip naudoti meistriškumo dirbti technikas (cit. de Gouw, 2018, p. 20). Ne kiekvienas darbuotojas kiekvienoje darbo situacijoje gali būti linkęs keisti savo darbą. Ankstesniuose meistriškumo dirbti tyrimuose buvo taikyti keli platūs metodai, siekiant išsiaiškinti, kokie aspektai skatina darbuotojus imtis meistriškumo dirbti elgsenos. Vienas metodas buvo orientuotas į individualias savybes, o kitas į organizacinio konteksto ypatybes (de Gouw, 2018). Kadangi meistriškumo dirbti esmė yra susijusi su pokyčiais, kuriuos darbuotojai atlieka, siekdami geriau suderinti savo darbą su individualiais poreikiais, tikslais, įgūdžiais, vertybėmis ar interesais, buvo tikimasi, kad šį elgesį formuoja jų asmenybės bruožai (Bipp & Demerouti, 2015). Šios srities tyrimuose teigiama, kad tam tikri asmenys labiau nei kiti yra linkę aktyviai formuoti savo darbus. Kai kurie individualių skirtumų bruožai, pavyzdžiui, poreikis kontroliuoti darbą, asmenybė, motyvacija, ryšio su kitais poreikis ar iššūkių darbe poreikis, gali reikšti polinkį imtis darbo formavimo strategijų (de Gouw, 2018). Todėl vis labiau buvo atsižvelgiama į individualias savybes, siekiant paaiškinti ryšius ir kaip tai prisideda prie veiklos atlikimo.

Informacijos apie numatomą asmenybės bruožų vertę meistriškumui dirbti yra nedaug. Asmenybė pasireiškia įvairiose situacijose, įskaitant ir organizacinę aplinką. Šie, būdingi minčių, emocijų ir elgesio modeliai, turi įtakos tam, kaip asmenys sąveikauja su darbo aplinkos situacinėmis charakteristikomis, ir ypač išryškėja, kai „procesas tampa sunkus“ (Roczniewska & Bakker, 2016). Mokslininkai žvelgia į asmenybę, kaip į vidinius psichologinius veiksnius, kurie kontroliuoja ir atspindi tai, kaip darbuotojas reaguoja skirtingose darbinėse situacijose. Šios, vidinės psichologinės, savybės yra tos konkrečios ypatybės, požymiai, bruožai, veiksniai ir manieros, kurios skiria vieną darbuotoją nuo kito. Lounsbury ir kt. mano, kad asmenybė yra labai svarbi, norint paaiškinti pokyčius darbo elgsenoje (2003; cit. Bell & Njoli, 2016, p. 3). Tyrėjų teigimu, asmenybė gali paveikti elgesį darbe, nes darbuotojai yra aktyvūs savo aplinkos formuotojai.

Iki šiol tyrimuose, tiriant meistriškumą dirbti ir jo ryšius su asmenybės bruožais, nebuvo naudotas HEXACO modelis. Šis modelis, papildytas sąžiningumo – nuolankumo bruožu, galėtų būti naudingas, siekiant geriau suprasti galimą netinkamą meistriškumo dirbti elgsenos naudojimą darbe. Be to, dėl tyrimų stokos, kuriuose būtų naudojamas HEXACO modelis, ir jo, kai kurių veiksmų struktūrinio panašumo į „Didžiojo penketo“ dimensijas, aiškinant ryšius tarp šių dviejų konstrukto, bus remiamasi abiem modeliais.

**Asmenybės bruožas sąžiningumas – nuolankumas ir meistriškumas dirbti.** Nustatyta, kad sąžiningumas – nuolankumas yra neigiamai susijęs su visų rūšių kontraproduktyviu ar nusikalstamu elgesiu (nusikaltimai darbo vietoje, antisocialus elgesys). Atitinkamai, atrodo, kad žmonės, kurie pasižymi žemu sąžiningumo – nuolankumo įverčiu, siekdami gauti asmeninės naudos, pavyzdžiui, materialinės ar socialinės, yra labiau linkę pasinaudoti ir piktnaudžiauti organizacija (de Vries & van Gelder, 2015). Be to, Lee ir Ashton (2005), tyrinėdami sąžiningumo – nuolankumo asociacijas su tamsiąja asmenybės puse, nustatė, kad ši dimensija neigiamai koreliuoja su visais trim tamsiosios triados bruožais: psichopatija, narcisizmu ir machiavellianizmu. Vis dėlto, iki šiol nė vienas tyrimas nenagrinėjo galimų sąžiningumo – nuolankumo ir meistriškumo dirbti ryšių. Tačiau, kelių mokslininkų tyrinėti tamsiosios asmenybės pusės ryšiai su meistriškumu dirbti, gali įnešti vertingų įžvalgų. Pavyzdžiui, policijos pareigūnų tamsiosios triados bruožų ir meistriškumo dirbti tyrimas atskleidė, kad narcisizmas turi teigiamą įtaką trukdančių darbo reikalavimų mažinimui ir socialinių išteklių didinimui, o psichopatija – neigiamą įtaką socialinių išteklių didinimui (Roczniewska & Bakker, 2016). Kadangi trukdančių darbo reikalavimų mažinimas yra susijęs su didesniu kolegų darbo krūviu ir perdegimu, tai tikėtina, kad asmenys naudos šį meistriškumo dirbti tipą, siekdami palikti darbus, kurių nenori atlikti, savo kolegoms, arba paveikti kolegas, kad šie atliktų tuos darbus už juos (Tims, Bakker, & Derks, 2015). Taip yra todėl, kad sąžiningumo – nuolankumo bruožas susijęs su socialine tarpusavio sąveika, ir rodo, asmens ketinimą pasinaudoti kitais bei jais manipuliuoti. Tad yra pagrindo tikėti, kad šio tipo asmenys gali netinkamai pasinaudoti meistriškumu dirbti ir keisti savo darbą, mažindami trukdančius darbo reikalavimus (Lee & Ashton, 2004). Be to, dėl žemo sąžiningumo – nuolankumo įvertį turinčių asmenų ypatumo, išnaudoti verčiau kitus nei save, ir neatrastų ryšių su įsitraukimu į darbą, tikėtina, kad šio tipo darbuotojai nebus linkę didinti iššūkius keliančius darbo reikalavimus.

H2<sub>a</sub>: sąžiningumo – nuolankumo bruožas bus neigiamai susijęs su trukdančių darbo reikalavimų mažinimu ir iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimu.

**Asmenybės bruožas sutarumas ir meistriškumas dirbti.** Sutarumą apibūdina atlaidumo, švelnumo, kantrumo ir lankstumo aspektai (Lee & Ashton, 2004). Šiuo bruožu pasižymintys darbuotojai yra be galo draugiški ir susitelkę į komandinės veiklas (Rudolph et al., 2017). Atsižvelgiant į išvardytus elgsenos požymius, tikėtina, kad toks asmenybės tipas gali būti mažiau

linkę įsitraukti į meistriškumo dirbti tendencijas (Bell & Njoli, 2016). Apskritai, sutarumas nėra geras veiklos atlikimą nuspėjantis požymis. Nebent darbas apima užduotis, kuriuose reikalaujama pagelbėti kitiems. Visgi, Tillema ir van Veen-Dirks teigimu, sutarumo bruožą turintys asmenys yra linkę įsitraukti į darbo formavimą, tačiau tik todėl, kad būtų priimti savo kolegų, o ne dėl savo turimų poreikių ar pageidavimų (2016; cit. de Geyter & Dirix, 2018, p. 19). Kadangi sutarumu pasižymintys asmenys turi polinkį gerai dirbti, būdami greta kitų, galima numanyti, kad šis asmenybės tipas bus reikšmingai teigiamai susijęs su socialinių darbo išteklių didinimu. Tačiau polinkis bendradarbiauti, paklusnumas ir kantrybė gali rodyti, kad asmuo pageidauja viską daryti pagal nustatytas taisykles. Todėl aukštas šio bruožo įvertis, tikėtina, bus neigiamai susijęs su iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimu bei trukdančių darbo reikalavimų mažinimu. Ir išties, tirdami „Didįjį penketą“ ir meistriškumą dirbti, Bell ir Njoli (2016) pastebėjo, kad sutarumas yra reikšmingai neigiamas požymis, nuspėjantis bendrą meistriškumą dirbti. Savo tyrime jie atskleidė, kad sutarumas turėjo neigiamus ryšius su socialinių darbo išteklių ir iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimu bei trukdančių darbo reikalavimų mažinimu. Tuo tarpu ryšys tarp sutarumo ir struktūrinių darbo išteklių didinimo nebuvo reikšmingas. Nors sutarumo bruožas tarp modelių nėra vienodas, tačiau, atsižvelgiant į tyrėjų pateikiamas išvadas ir svarstymus, greičiausiai, gauti rezultatai bus tapatūs, nes šis asmenybės tipas yra orientuotas į komandas, o ne konkrečiai į savo darbinę veiklą.

H<sub>2b</sub>: sutarumo bruožas bus teigiamai susijęs tik su socialinių darbo išteklių didinimu, o su iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimu ir trukdančių darbo reikalavimų mažinimu neigiamai.

**Asmenybės bruožas ekstraversija ir meistriškumas dirbti.** Mokslininkai teigia, kad darbuotojai, kurie turi stipriai pasireiškiantį ekstraversijos tipą, yra labiau nei kiti darbuotojai linkę į teigiamą poveikį ir tarpasmeninių ryšių vertinimą. Kalbant apie elgsenos požymius, yra manoma, kad jie gali būti įsitraukę į meistriškumą dirbti, ypač tada, kai jie negali patenkinti jiems aktualių poreikių, t.y. tarpusavio santykių ir energijos investavimo (Bell & Njoli, 2016). Pasak Wu ir Li, ekstraversija yra itin svarbi, siekiant proaktyvaus elgesio santykių kontekste. Todėl aukštas ekstravertiškumas turėtų būti susijęs su didesniu socialinių darbo išteklių didinimu (2017; cit. Rudolph et al., 2017, p. 117). Šio tipo asmenys turėtų geriau sutelkti iš kolegų gaunamą socialinę paramą, o tai, savo ruožtu, didina jų darbo išteklius ir mažina darbo reikalavimus (pvz., darbo krūvį) (Roczniewska & Bakker, 2016). Ir iš tikrųjų, Roczniewska ir Bakker (2016) pastebėjo, kad asmenys, kurie pasižymi aukštu ekstraversijos lygiu, buvo dažniau linkę ieškoti iššūkius keliančių darbo reikalavimų bei turėjo teigiamus ryšius su struktūrinių ir socialinių darbo išteklių didinimu. Šiems pastebėjimams prieštarauja Bell ir Nijoli (2016) gautos tyrimo išvados, kurios atskleidė neigiamą ekstraversijos sąsają su socialinių darbo išteklių didinimu bei trukdančių darbo reikalavimų mažinimu. Be to, jos nustatė, kad ekstraversija apskritai nėra reikšmingas veiksnys, nuspėjantis darbuotojo polinkį į meistriškumo dirbti įsitraukimą. Visgi, šiame tyrime dalyvavo tik vieno

universiteto administracijos darbuotojai, kurie, greičiausiai, neturėjo galimybės paprašyti grįžtamojo ryšio ar konsultacijų iš vadovo. Taigi, atsižvelgiant į autorių pateikiamas išvadas ir ekstraversijos tipui būdingus ypatumus, galime tikėtis, kad darbuotojo noras ieškoti papildomų stimulų darbe, paskatins jį siekti daugiau iššūkių ir asmeninio augimo. Tuo tarpu būdingi socialiniai aspektai, greičiausiai, padės asmeniui lengviau užmegzti darbe ryšį su kitais, vadinasi, jis bus linkęs didinti socialinius darbo išteklius.

H2<sub>c</sub>: ekstraversijos bruožas bus teigiamai susijęs su socialinių ir struktūrinių darbo išteklių bei iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimu.

**Asmenybės bruožas sąmoningumas ir meistriškumas dirbti.** Kai kurie tyrėjai svarstė, jog dėl sąmoningo asmenybės tipo turimų požymių, tokių kaip laikytis nusistovėjusių standartų ir giliai įsišaknijusios darbo etikos, asmenys bus linkę mažiau įsitraukti į meistriškumą dirbti (Bell & Njoli, 2016). Tačiau atsižvelgiant į tai, kad sąmoningumas yra dar vienas HEXACO modelio kintamasis, kuris siejamas su proaktyvia asmenybe ir įsitraukimu į darbą, galima tikėtis, ir kiek kitokių išvadų. Tai patvirtino Bell ir Njoli (2016) tyrimas, kuriame nustatyta, kad sąmoningumas yra reikšmingas požymis, nuspėjantis bendrą meistriškumą dirbti, bei neigiamai susijęs su trukdančių darbo reikalavimų mažinimu. Sąmoningumas yra asocijuojamas su aktyviu energijos investavimu užduočių sferoje. Tokio tipo asmenys demonstruoja atkaklumą, kruopštumą ir perfekcionizmą, atspindintį, kad užduotys bus vykdomos tol, kol bus pasiektas norimas rezultatas (de Vries, Wawoe, & Holtrop, 2016). Kadangi šis bruožas yra susijęs su tikslų siekimu ir saviveiksmingumu bei tuo pačiu sąmoningo asmenybės tipo darbuotojus motyvuoja organizaciniai reikalai (pvz., savanoriška papildoma organizacinė veikla, nes jiems tikrai rūpi organizacija), todėl yra pagrindo tikėtis, jog aukštą sąmoningumo įvertį turintys asmenys, bus linkę darbe įsitraukti ar pradėti naujus projektus ir tokiu būdu sieks iššūkių darbe. Taip pat sąmoningumas siejamas su orientavimusi į mokymąsi, todėl šio tipo darbuotojai ieškos galimybių vystyti savo gebėjimus bei mokytis naujų dalykų darbe (struktūrinių darbo išteklių didinimas). Neseniai atlikta metaanalizė atskleidė teigiamus ryšius tarp sąmoningumo ir struktūrinių išteklių bei iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimo (cit. Oprea, Iliescu, Burtăverde, & Dumitrache, 2019, p. 318). Vis dėlto, šio tipo asmenys taip pat pasižymi planavimu ir tvarkos išlaikymu, polinkiu darbe viską struktūrizuoti ir organizuoti. Todėl itin aukšto įverčio sąmoningumo darbuotojai, greičiausiai, pageidaus laikytis nustatytų darbo taisyklių ir todėl, nebus linkę mažinti trukdančius darbo reikalavimus.

H2<sub>a</sub>: sąmoningumo bruožas bus teigiamai susijęs su struktūrinių darbo išteklių ir iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimu, o su trukdančių darbo reikalavimų mažinimu neigiamai.

**Asmenybės bruožas atvirumas patirčiai ir meistriškumas dirbti.** Atvirumu patirčiai apibūdinami tie darbuotojai, kurie yra imlūs savo pačių pažiūrų keitimui ir tam, ko jie nori iš kitų. Aukštą šio tipo įvertį turinčius darbuotojus žavi ir tai, kas su jais pačiais vyksta, ir tai, kas vyksta jų

išoriniame pasaulyje. Kadangi patyrimui atviri darbuotojai turi lanksčius pažinimo žemėlapius, lakia vaizduotę bei yra atviri savo pačių perspektyvoms, todėl tokio elgesio požymiai leidžia manyti, kad asmuo bus linkęs įsitraukti į meistriškumą dirbti (Bell & Njoli, 2016). Bell ir Njoli (2016) tyrimas atskleidė statistiškai reikšmingus ryšius tarp atvirumo patirčiai bruožo ir socialinių darbo išteklių, iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimo bei trukdančių darbo reikalavimų mažinimo. Visgi, remiantis mokslininkų pateikiamais samprotavimais ir žinant šiam asmenybės tipui būdingus požymius, galima numanyti, kad asmuo bus linkęs imtis visų darbo formavimo strategijų. Visų pirma, smalsumas, tolerancija pokyčiams ir kūrybiškumas, greičiausiai, skatins darbuotojus įsitraukti į iškilusių kliūčių kelyje šalinimą bei iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimą, nes jie ieškos naujų potyrių, įveikos strategijų ir siūlys idėjas (Rudolph et al., 2017; Kim, Baek, & Shin, 2020). Taip pat jų plačios pažiūros, lankstumas, domėjimasis tuo, kas vyksta aplink juos ir su jais, tikėtina, didins jų įsitraukimą į socialinių ir struktūrinių išteklių ieškojimą. Todėl, galima tikėtis, kad aukštą šį asmenybės tipą turintys asmenys, imdamiesi pokyčių savo užduotyse ir aplinkoje, bus linkę daugiau tyrinėti ne tik aplinką, bet ir savo galimybes.

H2<sub>e</sub>: atvirumo patirčiai bruožas bus teigiamai susijęs su socialinių ir struktūrinių darbo išteklių bei iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimu ir trukdančių darbo reikalavimų mažinimu.

**Asmenybės bruožas emocionalumas ir meistriškumas dirbti.** Labai emocionalūs asmenys dažnai patiria baimę, didelį nerimą, emocinę priklausomybę nuo kitų bei siekia artimo ryšio su kitais. Mokslininkai teigia, kad darbuotojai, kurie yra emociškai nestabilūs, kartais keičia darbo užduotis, kad suvaldytų savo emocijas (Bell & Njoli, 2016). Savo tyrime Bell ir Njoli (2016) nustatė, kad neurotiškumas yra reikšmingas požymis, nuspėjantis bendrą meistriškumą dirbti, ir kad jis teigiamai susijęs su konkrečiomis darbo formavimo strategijomis t.y., iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimu ir trukdančių darbo reikalavimų mažinimu. Tuo tarpu Roczniewska ir Bakker (2016) nustatė, kad neurotiškumas buvo reikšmingai neigiamai nuspėjantis veiksnys tik struktūrinių darbo išteklių didinime. Burtaverde (2015) taip pat pridūrė, kad toks asmenybės bruožas yra siejamas su mažu pasitenkinimu darbu, dideliu nusivylimu juo ir noru išeiti. Tai rodo, kad aukštu emocionalumu pasižymintys žmonės, greičiausiai, rinksis išėjimą iš darbo, o ne darbo užduočių keitimą. Be to, žemo emocinio stabilumo darbuotojai teikia pirmenybę lėtam darbo tempui ir ne per dideliu užduočių kiekiui, todėl jie nėra linkę ieškoti naujų mokymosi galimybių ar iššūkių bei stengiasi mažinti savo turimus darbo reikalavimus. Susidūrę su iššūkiais, jie gali netinkami kažką padaryti, nes paprastai tokiose situacijose asmenys būna neiniciatyvūs, gynybiški ir nesielgia proaktyviai (Oprea et al., 2019). Taigi, atsižvelgiant į pateiktas tyrimo išvadas, ir turint galvoje tai, kad šio asmenybės tipo žmonėms būdingas priklausomybės nuo kitų ir stiprus prierašumo poreikis, galima tikėtis, kad aukštą emocionalumo įvertį turintys asmenys, bus linkę didinti socialinius darbo išteklius. Vis dėlto, nors HEXACO modelyje emocionalumo bruožas neapima dirglumo ir pykčio aspektų, tačiau, kaip ir



„Didžiojo penketo“ neurotiškume taip ir čia, išlieka ryškus nerimavimo ir baimės ypatumas, kas, tikriausiai, ir lemtų šio asmenybės tipo vengimą imtis kitų darbo formavimo strategijų. Tiksliau tariant, emocionalumas, greičiausiai, bus neigiamai susijęs su struktūrinių darbo išteklių ir iššūkių keliančių darbo reikalavimų didinimu bei trukdančių darbo reikalavimų mažinimu.

H2<sub>f</sub>: emocionalumo bruožas bus neigiamai susijęs su struktūrinių darbo išteklių ir iššūkių keliančių darbo reikalavimų didinimu bei trukdančių darbo reikalavimų mažinimu, o su socialinių darbo išteklių didinimu teigiamai.

Taigi, pasak Bakker (2010), asmenybė tampa labai svarbi, norint pasiekti ir suformuoti tokią darbo aplinką, kuri skatintų įsitraukimą. Atliekant įsitraukimo aspekto HEXACO modelyje tyrimą, buvo nustatyta, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp proaktyvumo, proaktyvios asmenybės ir šių trijų bruožų: sąmoningumo, ekstraversijos ir atvirumo patirčiai (de Vries, Wawoe, & Holtrop, 2016). Kitame tyrime Bakker, Tims ir Derks (2012) nustatė, kad proaktyvi asmenybė, per socialinių ir struktūrinių darbo išteklių bei iššūkių keliančių darbo reikalavimų didinimą, nuspėja meistriškumą dirbti, o tada nuspėja ir įsitraukimą į darbą bei darbo našumą. Atsižvelgiant į proaktyvias asmenybes, darbuotojai, kurie paprastai yra daugiau proaktyvūs, labiau įsitraukia į visas meistriškumo dirbti strategijas, nes jie demonstruoja daugiau iniciatyvumo, identifikuoja galimybes, įveikia kliūtis bei atkakliai dirba tol, kol pasieks savo tikslų (Rudolph et al., 2017). Todėl, panašiai tikimasi, kad meistriškumas dirbti atliks tarpininko rolę tarp aktyvesnių HEXACO asmenybės bruožų ir įsitraukimo į darbą.

### 1.3.3. Psichologinio saugumo ir meistriškumo dirbti sąsajos

Noras galvoti naujas idėjas, tyrinėti naujas kryptis ir elgtis kūrybiškai gali pareikalauti psichologinio saugumo, nes tyrinėjimo procesai įtraukia daug rizikos (Kark & Carmeli, 2009). Psichologinio saugumo jausmas gali sumažinti kliūtis, trukdančias įsitraukimui, ir leisti asmenims laisvai naudotis veiklumu, kad būtų aktyvūs ir sąveikautų su juos supančiu pasauliu (Wanless, 2016). Apskritai tai, kaip žmonės jaučiasi tam tikroje situacijoje, turi įtakos jų elgesiui. Psichologiškai saugioje darbo aplinkoje darbuotojai jaučiasi patogiai, galėdami laisvai išreikšti savo susirūpinimus ir abejones, o tai, savo ruožtu, turi įtakos jų individualiems veiksams (Singh, Winkel, & Selvarajan, 2013). Kai darbuotojai suvokia, kad tarpasmeninė aplinka yra saugi (t.y. jie jaučiasi psichologiškai saugūs), jie prisiima daugiau rizikos, susijusios su užduočių strategijomis, daugiau bendrauja su kitais ir yra proaktyvūs, prašydami grįžtamojo ryšio iš kitų. Tokie asmenys jaučiasi daug patogiau, imdamiesi darbo formavimo strategijų, nes žino, jog nebus atstumti kitų, o iš tiesų tai netgi bus paskatinti jų tai daryti (de Gouw, 2018). Visgi, meistriškumas dirbti, kuris gali apimti naujų dalykų darbe išbandymą ir rutinos keitimą ar paklausimą kitų, kaip atlikti užduotis, turi potencialo prieš kitus bendradarbius gniuždyti ar kelti grėsmę asmenų savivertei ir įvaizdžiui, dėl nežinomo jų ryšio su užduoties efektyvumu. Kai asmenys suvokia savo darbo aplinką, kaip saugią imtis tarpasmeninės rizikos ir eksperimentuoti, jie jausis daug geriau, išbandydami naujas rutinas savo darbe (Ghitulescu, 2006). Todėl svarbu atsižvelgti į tai, koku mastu darbuotojai jaučia, kad gali keisti savo darbą, nesulaukdami neigiamų pasekmių, ir įtraukti psichologinį saugumą kaip kontekstinę meistriškumo dirbti koreliaciją (Plomp, Tims, Khapova, Jansen, & Bakker, 2019).

Tikimybių teorijoje teigiama, kad, prieš mesdami iššūkį „status quo“, asmenys atsargiai įvertina numatomas savo veiksmų sąnaudas ir naudas. Todėl pakankamai realu tikėtis, jog darbuotojai, kurie savo darbo vietoje jaučiasi saugūs inicijuoti pokyčius, bus linkę įsitraukti į meistriškumą dirbti. Nors psichologinis saugumas yra mažai nagrinėta tema, visgi Plomp ir kolegų (2019) atliktas tyrimas bei pateikti samprotavimai leis pažvelgti giliau į ryšius tarp psichologinio saugumo ir meistriškumo dirbti. Visų pirma, yra manoma, kad saugumo suvokimas yra susijęs su struktūrinių darbo išteklių didinimu, apibūdinamu bandymais vystyti profesinius įgūdžius ir įsitraukti į naujas mokymosi patirtis. Tad atsižvelgiant į tai, kad struktūrinių darbo išteklių kūrimą sudaro su mokymusi susijusios iniciatyvos, įskaitant įgūdžių plėtimą, galima numanyti, jog darbuotojai, kuriems visiškai nerūpi kitų reakcija, taip pat nesibaimina dėl galimų keblumų ir statuso praradimo, bus daugiau įsitraukę į struktūrinių darbo išteklių didinimą. Atitinkamai, darbuotojai, kurie jaučiasi saugiai rizikuodami, greičiausiai, bus labiau motyvuoti inicijuoti darbo projektus, imtis naujų užduočių ir taip įsitraukti į iššūkius keliančius darbo reikalavimus. Jei darbuotojas nori pradėti naują ir iššūkius keliantį projektą, tačiau mano, kad iš vadovo sulauks priešiškos reakcijos (tikimybė, kad projekto metu nebus pasiekti

numatyti rezultatai), tai tikėtina, kad darbuotojas atsisakys prisiimti tokį įsipareigojimą. Be to, tyrimai parodė, kad žmonės, kurie jaučiasi psichologiškai saugūs ir nebijo neigiamų pasekmių, yra linkę prisiimti daugiau tarpasmeninės rizikos, įskaitant aktyvų klausimų uždavimą ir grįžtamojo ryšio iš kolegų ar vadovų siekimą. Todėl galima galvoti apie tai, kad darbuotojai, kurie jaučiasi psichologiškai saugūs, taip pat įsitrauks į meistriškumo dirbti elgseną, susijusią su socialinių darbo išteklių didinimu. Socialinių darbo išteklių strategija yra suvokiama kaip galimas rizikingas elgesys, galintis išprovokuoti nepageidaujamą bendradarbių arba vadovo reakciją. O ypač trukdančių darbo reikalavimų mažinimas gali būti suprastas kaip rizikinga meistriškumo dirbti elgsena dėl potencialiai neigiamų pasekmių kitų darbui ir santykiams su klientais, kolegomis ir vadovais. Pavyzdžiui, situacijoje, kur darbuotojai jaučia, kad jie turi atsisakyti tam tikrų darbo užduočių, kad galėtų susitvarkyti su darbinio spaudimu, darbuotojui, prieš imantis trukdančių darbo reikalavimų mažinimo, svarbu žinoti, kad darbo aplinkoje tokie veiksmai bus palaikomi, t.y. jis jausis psichologiškai saugus. Ir išties, tyrėjų atliktu tyrimu buvo nustatytas teigiamas ryšys su struktūrinių ir socialinių darbo išteklių didinimu bei iššūkius keliančiais darbo reikalavimais. Tuo tarpu įdomu tai, kad buvo nustatytas neigiamas ryšys tarp psichologinio saugumo ir trukdančių darbo reikalavimų mažinimo. Remiantis socialinių mainų teorija, alternatyvus paaiškinimas šiai gautai išvadai galėtų būti toks, kad darbuotojai, kurie jaučiasi psichologiškai saugūs savo organizacijos viduje, gali jausti, jog turi taip pat kažką padaryti, kad santykis būtų teisingas. Mažindami kliūtis keliančius darbo reikalavimus ir kartu pasišalindami nuo tam tikrų darbinių užduočių, darbuotojai gali jausti, kad jie neatsako organizacijai tuo pačiu, ir todėl nusprendžia atsisakyti tokio elgesio (Plomp et al., 2019). Taigi, atsižvelgiant į pateiktus samprotavimus ir tyrimų išvadas, galima teigti, kad darbuotojai, kurie jaučia, jog gali įsitraukti į rizikavimą be netikėtų neigiamų pasekmių iš jų tiesioginės organizacinės aplinkos, bus iš tikrųjų labiau linkę imtis darbo formavimo strategijų.

Vadinasi, teigiamas psichologinio saugumo jausmas gali paskatinti asmenis dalyvauti ir būti aktyviais veikėjais, jaučiant laisvę pasirinkti, kada, su kuo ir kokioje aplinkoje kartu kurti prasmingą ir produktyvią patirtį. Jausmas, kad yra saugu ne tik įsitraukti, bet ir veikti autentiškais, asmeninius motyvus atitinkančiais būdais, gali suteikti ilgalaikę naudą, vedančią prie darbuotojų įsitraukimo ir geresnių rezultatų (Wanless, 2016).

## TYRIMO TIKSLAS, HIPOTEZĖS IR KELIAMI KLAUSIMAI

**Tyrimo tikslas:** ištirti, ar sąsajos tarp asmenybės bruožų ir įsitraukimo į darbą, priklauso nuo darbuotojų psichologinio saugumo bei meistriškumo dirbti.

### **Hipotezės:**

H1: Asmenybė bus reikšmingas psichologinį saugumą nuspėjantis požymis.

H2: Šešių veiksnių modelio asmenybės bruožai reikšmingai nuspės meistriškumo dirbti elgsenos aspektus.

H3: Psichologinis saugumas bus reikšmingas tarpinis kintamasis tarp proaktyvių asmenybės bruožų (ekstraversija, sąmoningumas, atvirumas patirčiai) ir įsitraukimo į darbą.

H4: Ekstravertiško asmenybės tipo darbuotojas bus įsitraukęs į darbą per socialinių, struktūrinių išteklių didinimą ir iššūkius keliančius darbo reikalavimus.

H5: Sąmoningo asmenybės tipo darbuotojas bus įsitraukęs į darbą per struktūrinių išteklių didinimą ir iššūkius keliančius darbo reikalavimus.

H6: Atviro patyrimui tipo darbuotojas bus įsitraukęs į darbą per socialinių, struktūrinių išteklių ir iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimą bei trukdančių darbo reikalavimų mažinimą.

H7: Ekstravertiškas asmenybės tipas bus reikšmingai susijęs su įsitraukimu į darbą, visų pirma, per psichologinį saugumą, o paskui per meistriškumo dirbti elgseną (socialinių, struktūrinių išteklių ir iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimą).

H8: Sąmoningas asmenybės tipas bus reikšmingai susijęs su įsitraukimu į darbą, visų pirma, per psichologinį saugumą, o paskui per meistriškumo dirbti elgseną (struktūrinius, iššūkius keliančius darbo reikalavimus ir trukdančius darbo reikalavimus).

H9: Patyrimui atviras asmenybės tipas bus reikšmingai susijęs su įsitraukimu į darbą, visų pirma, per psichologinį saugumą, o paskui per meistriškumo dirbti elgseną (socialinių, struktūrinių išteklių ir iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimą bei trukdančių darbo reikalavimų mažinimą).

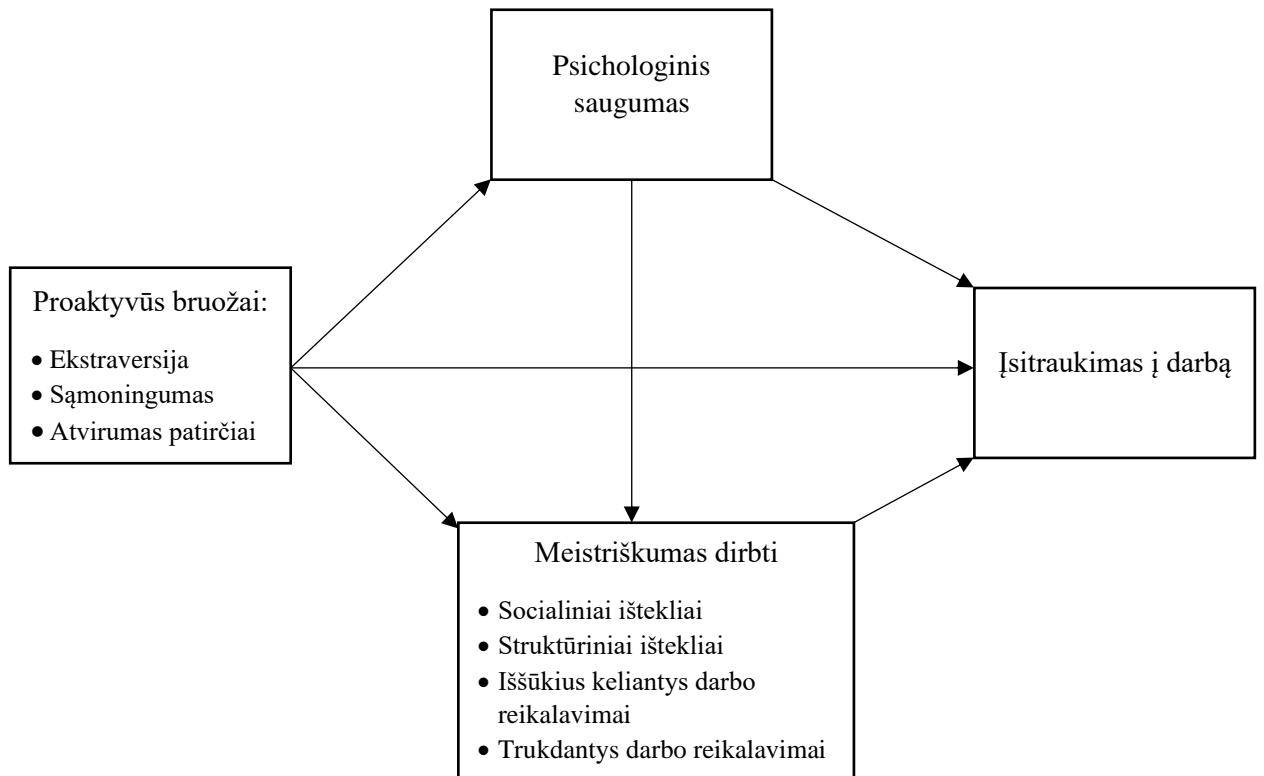
### **Tyrimo klausimai:**

1. Ar psichologinis saugumas yra reikšmingas veiksnys, prisidedantis prie tam tikro asmenybės tipo didesnio įsitraukimo į darbą?

2. Kaip proaktyvūs asmenybės bruožai (ekstraversija, sąmoningumas, atvirumas patirčiai) ir meistriškumas dirbti siejasi su įsitraukimu į darbą?

3. Ar gali būti, jog proaktyvūs asmenybės bruožai yra reikšmingai susiję su įsitraukimu į darbą ir per psichologinį saugumą, ir per meistriškumo dirbti elgsenos tipus kartu?

## NORIMO TIRTI MODELIO SCHEMA



## 2. TYRIMO METODIKA

**Tyrimo dalyviai.** Tyrime iš viso dalyvavo 174 tiriamieji, iš kurių 2 iškart atsisakė dalyvauti ir pateikti savo duomenis. Taip pat į analizę nebuvo įtraukti 3 asmenys, kurie šiuo metu yra nedirbantys, ir dar 5 asmenys, kurie pradirbė tik 1-2 mėn. Tikėtina, kad jie tik pradeda geriau pažinti savo pareigas, atsakomybes, susipažįsta su organizacija, todėl nėra tikslinga jų įtraukti į skaičiavimus. Taigi, galutinė imtis yra 164 tiriamieji, su kuriais ir buvo atliekama analizė.

Tiriamųjų imtį sudarė 60 vyrų (36,59%) ir 104 moterys (63,41%). Jauniausio respondento amžius buvo 19 metų, o vyriausio – 63. Kalbant apie tiriamųjų išsilavinimą, tai 100 jų nurodė, kad yra įgiję aukštąjį universitetinį laipsnį (60,97%), tuomet 37 yra įgiję koleginiį laipsnį (22,56%), 15 – profesinį (9,15%) ir 12 – vidurinį (7,32%). Išdirbtas laikas dabartinėje organizacijoje yra labai įvairus, nuo mėnesių iki 33 metų daugiausiai, o darbo stažas nuo 1 metų iki 36 metų.

Respondentai buvo renkami netikimybinio patogiuoju atrankos metodu, nes šiuo tyrimu nebuvo orientuotasi į konkrečią organizaciją ar darbuotojo profesiją. Esminis kriterijus, kad tiriamasis būtų šiuo metu dirbantis asmuo. Be to, kiekvienas turėjo teisę, bet kada nutraukti dalyvavimą apklausoje, ar išvis nesutikti dalyvauti ir pateikti savo duomenų.

### **Tyrimo instrumentai.**

1. Tyrimo metu buvo naudojami bendrieji demografiniai klausimai. Pasak žmogiškojo kapitalo teorijos, vyresni, ilgiau dirbantys ir aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai gali būti sukaupe daugiau su darbu susijusių ir bendrųjų žinių. Todėl, bus linkę labiau įsitraukti į meistriškumą dirbti, lyginant su jaunesniais, trumpiau dirbančiais ir mažiau išsilavinusiais darbuotojais (Rudolph et al., 2017). Nors psichologinis saugumas plačiai netyrinėtas, tačiau galima tikėtis panašių rezultatų. Be to, Petrou, Demerouti ir Schaufeli savo atliekamame tyrimu kontroliavo lyčių skirtumus, nes tikėjo, jog kai kurie darbuotojai dėl priklausymo, kuriai tai lyčiai, bus daug jautresni, bandydami imtis darbo formavimo strategijų ir prisitaikydami prie pokyčių (2016; cit. Peral & Geldenhuys, 2019, p. 581). Tad, atsižvelgiant į ankstesnius tyrimus ir remiantis interpretacijomis, panašu, kad darbuotojo lytis, amžius, išsilavinimas, išdirbtas laikas dabartinėje organizacijoje ir darbo stažas, gali būti reikšmingai susiję su psichologiniu saugumu ir meistriškumu dirbti.

2. Asmenybės bruožų vertinimui buvo naudojamas Lee ir Ashton (2009) šešių veiksmų modelis (HEXACO-PI-R – 100 teiginių). Klausimynas yra išverstas į 30 kalbų, tarp kurių yra ir lietuviškas variantas. Nors klausimynas yra laisvai prieinamas, tačiau buvo atsiklausta autorių dėl leidimo naudotis ir atlikti minimalias korekcijas. Peržiūrėjus visus lietuviškus teiginių vertimus, buvo pastebėta, kad kai kurie klausimai reikalauja korekcijų. Dėl labai seno vertimo, lietuviškame variante buvo palikta litų valiuta, o trečiasis teiginys buvo netiksliai išverstas iš anglų kalbos bei lietuviškai gramatiškai netaisyklingas. Todėl kartu su darbo vadove atlikom nežymią korekciją.

Klausimynu yra matuojami šeši pagrindiniai asmenybės bruožai:

**Sąžiningumas – nuolankumas** – priskiriami tokie teiginiai kaip: jei žinočiau, kad niekada nebūčiau pagautas/a, ryžčiausi pavogti milijoną eurų; net jei manyčiau, kad meilikavimas padėtų man pasididinti atlyginimą ar būti paaukštintam, to nedaryčiau.

**Emocionalumas** – priskiriami tokie teiginiai kaip: kartais man nepavyksta nesijaudinti dėl smulkmenų; kai matau kitus žmones verkiant, jaučiuosi lyg verkčiau pats/i.

**Ekstraversija** – priskiriami tokie teiginiai kaip: dažniausiai esu tas/ta, kuris/i bendraudamas/a žengia pirmąjį žingsnį; beveik visą laiką jaučiuosi energingas/a.

**Sutarumas** – priskiriami tokie teiginiai kaip: žmonių, kurie su manimi elgėsi blogai, atžvilgiu, laikausi principo „atleisk ir pamiršk“; net kai žmonės su manimi blogai elgiasi, retai kada jaučiu pyktį.

**Sąmoningumas** – priskiriami tokie teiginiai kaip: siekdamas/a tikslo stipriai save spaudžiu; dažnai kelis kartus patikrinu savo darbą, žiūrėdamas/a, ar nepalikau klaidų.

**Atvirumas patirčiai** – priskiriami tokie teiginiai kaip: man įdomu mokytis kitų šalių istorijos ir politikos; man patinka žmonės su netradiciniu požiūriu.

Kiekvienas bruožas papildomai apima 4 aspektus, tačiau jie nebus detalizuojami, kadangi šiuo tyrimu orientuojamasi į stambiuosius veiksnius. Taip pat šiam klausimynui yra priskiriamas altruizmo aspektas, kuris, pasak autorių, gali būti tiek sąžiningumo – nuolankumo, tiek emocionalumo, tiek sutarumo dalis. Visgi, skaičiuojant kiekvieno bruožo įverčius, šis altruizmo aspektas nėra įtraukiamas, todėl ir nebus naudojamas šiame tyrime. Teiginiai yra matuojami 5 balų Likerto skalėje, kai 1 reiškia visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku. Be to, klausimynas, pagal Kunevičienę, Kaniušonytę, Kratavičienę ir Ališauskienę (2011), jau buvo adaptuotas ir Lietuvoje. Galimos ir kitos klausimyno versijos (60 teiginių, 200 teiginių), tačiau remiantis autoriais, 100 teiginių yra gerai pritaikyti tyrimo atlikimui ir ypatingai, jei mes kalbame apie plačiuosius bruožus, o ne atskirus aspektus. Taigi, atlikus skalių patikimo vertinimus gauti tokie įverčiai: sąžiningumo – nuolankumo (Cronbach's alpha 0,833), emocionalumo (Cronbach's alpha 0,872), ekstraversijos (Cronbach's alpha 0,866), sutarumo (Cronbach's alpha 0,8), sąmoningumo (Cronbach's alpha 0,799) ir atvirumo patirčiai (Cronbach's alpha 0,868). Tai parodo, kad visų skalių patikimumai yra labai geri ir aukšti.

3. Meistriškumas dirbti buvo matuojamas, naudojant lietuvišką JCS (pgl. Tims, Bakker, & Derks (2012)) The Job Crafting Scale) variantą. Skalė buvo adaptuota Lietuvoje Lazauskaitės-Zabielskės ir Urbanavičiūtės (2018), todėl papildomai versti nebereikėjo. Buvo gautas leidimas naudoti šią skalę konkrečiai šiam tyrimui atlikti. Skalę sudaro 21 teiginys, kuris yra matuojamas 5 balų Likerto skalėje nuo 1 – niekada iki 5 – visada/beveik visada. Šia skale yra matuojami keturi meistriškumo dirbti elgsenos tipai: socialinių darbo išteklių didinimas (pvz., prašau kitų suteikti man grįžtamąjį ryšį apie mano darbą), struktūrinių darbo išteklių didinimas (pvz., stengiuosi tobulėti profesiskai), iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimas (pvz., pasitaikius įdomiam projektui,



pats/-i pasisiūlau prie jo prisidėti) ir trukdančių darbo reikalavimų mažinimas (pvz., užsitikrinu, kad mano darbas būtų mažiau protiškai įtemptas). Kaip nurodė Tims, Bakker, & Derks (2012), visos šios subskalės pasižymi geru patikimumu, kadangi paprastai Cronbach's alpha yra nuo 0,75 iki 0,82.

Taigi, atlikus kiekvienos meistriškumo dirbti subskalės vertinimus, gauti tokie įverčiai: socialinių darbo išteklių didinimo (Cronbach's alpha 0,836), struktūrinių darbo išteklių didinimo (Cronbach's alpha 0,897), iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimo (Cronbach's alpha 0,888) ir trukdančių darbo reikalavimų mažinimo (Cronbach's alpha 0,873). Atsižvelgiant į gautus rezultatus, galima teigti, kad ištis visos keturios subskalės pasižymi labai geru patikimumu. Taip pat buvo atliekama tiriančioji faktorinė analizė, kuri atskleidė, kad ištis turi būti tik 4 meistriškumo dirbti subskalės. Teiginiai priskirti būtent toms subskalėms, kuriose ir turėtų, pasak autorių, priklausyti. 1 faktoriui priskiriami 1, 4, 7, 9 ir 14 teiginiai, kurių galimi svoriai nuo 0,757 iki 0,825 (struktūriniai ištekliai), 2 faktoriui priskiriami 2, 8, 11, 15, 18 ir 21 teiginiai, kurių galimi svoriai nuo 0,689 iki 0,842 (trukdantys darbo reikalavimai), 3 faktoriui priskiriami 5, 13, 16, 19 ir 20 teiginiai, kurių galimi svoriai nuo 0,591 iki 0,814 (iššūkiai) bei 4 faktoriui priskiriami 3, 6, 10, 12 ir 17 teiginiai, kurių galimi svoriai nuo 0,702 iki 0,844 (socialiniai ištekliai). Gauti Kaiser-Meyer-Olkin ir Bartlett testo įverčiai atskleidžia, kad tai yra adekvatu turimiems duomenims ( $KMO=0,875$ ,  $p<0,05$ ).

4. Psichologinis saugumas buvo matuojamas Edmondson (1999) 7 teiginių skale. Edmondson daugiausiai šią skalę naudojo komandos lygmeniu, tačiau, remiantis jos nuomone, taip pat gali būti naudojama ir organizaciniu mastu. Skalė dar nebuvo adaptuota Lietuvoje, todėl buvo gautas autorės leidimas naudoti skalę šiame tyrime ir ją versti. Buvo pasitelkti du nepriklausomi profesionalūs vertėjai, kurie išvertė skalę į lietuvių kalbą, o po to, kartu su darbo vadove, buvo sužiūrėtas tiksliausias vertimas ir atliktos korekcijos. Taip pat skalė buvo perversta į anglų kalbą, siekiant kuo geriau atitikti originalų skalės variantą. Teiginiai buvo vertinami 7 balų Likerto skalėje nuo 1 – visiškai nesutinku iki 7 – visiškai sutinku. Skalės teiginių pavyzdžiai: jei šioje organizacijoje padarau klaidą, tai ji dažnai yra panaudojama prieš mane; jaučiuosi saugiai rizikuodamas/-a šioje organizacijoje.

Atlikus psichologinio saugumo skalės patikimumo įvertinimą, gautas įvertis – Cronbach's alpha 0,802. Vadinasi, galima teigti, kad skalė yra patikima. Taip pat kadangi skalė dar nebuvo taikyta Lietuvoje ir imtis yra pakankama, todėl buvo atlikta tiriančioji faktorinė analizė. Rezultatai atskleidė, kad faktorių svoriai yra nuo 0,550 iki 0,756, kai  $KMO=0,799$ ;  $p<0,05$ ; 46,17% lyties tinka tokia struktūra. Vadinasi, faktorių svoriai yra tikrai pakankamai neblogi, kad atspindėtų psichologinį saugumo konstrukta.

5. Įsitraukimui į darbą matuoti buvo naudojamas lietuviškas UWES (pgl. Schaufeli & Bakker (2003) the Utrecht Work Engagement Scale) trumposios skalės versijos variantas. Skalę sudarantys 9 teiginiai matuoja tris pagrindinius subveiksnius: energiją (pavyzdžiui, savo darbe aš jaučiuosi kupinas energijos); atsidavimą (pavyzdžiui, mano darbas mane įkvepia) ir pasinėrimą į veiklą

(pavyzdžiui, dirbdamas aš atitrūkstu nuo kitų minčių). Šių trijų subveiksnių suminis įvertis atspindi bendrą asmens išitraukimo į darbą lygį. Teiginiai yra matuojami 7 balų Likerto skalėje nuo 0 (niekada) iki 6 (visada/kasdien). Išitraukimo į darbą skalė buvo adaptuota Lietuvoje ir yra laisvai prieinama naudoti tik moksliniais tikslais. Pagal Schaufeli & Bakker (2003), trumpoji skalės versija yra taip pat puikiai pritaikyta tyrimų atlikimui, nes pasižymi geru patikimumu (faktorių svoriai yra nuo 0,89 iki 0,97). Siekiant išvengti ir taip didelio klausimų kiekio bei atsižvelgiant į patikimumo rodiklius, šiame tyrime taip pat buvo pasirinktas trumpesnis skalės variantas.

Kadangi išitraukimo į darbą konstrukta atspindi visos trys subskalės kartu, todėl, atliekant patikimumo vertinimą, buvo skaičiuojamas tik bendras išitraukimo į darbą įvertis. Gautas patikimumas (Cronbach's alpha 0,957) atskleidžia, kad skalė yra netgi labai patikima ir tinkama tyrimams atlikti. Taip pat, atlikus tiriančiąją faktorinę analizę, rezultatai atskleidė, kad galimi faktorių svoriai nuo 0,797 iki 0,899, kai KMO=0,925;  $p < 0,05$ ; 74,94% lyties tinka tokia struktūra. Vadinasi, visi devyni teiginiai, kaip ir tikėtasi, išties matuoja išitraukimą į darbą.

**Tyrimo eiga.** Prieš atliekant pagrindinį tyrimą, buvo sukurtas pilotinis tyrimas. 11 tiriamųjų buvo prašoma pastebėti laiką, reikalingą šiai apklausai atlikti, pranešti apie neaiškias, gramatiškai netaisyklingas vietas ir tiesiog užfiksuoti, kas galbūt krito į akis, ar ką būtų galima patobulinti. Šių tiriamųjų duomenys nebuvo įtraukti į galutinę šio tyrimo analizę. Kadangi gramatiškai tiriamiesiems niekas neužkliuvo ir visi klausimai buvo aiškūs, tad atlikus minimalius dizaino pakitimus bei papildžius įvadinę dalį, per „Google Docs“ formą buvo sukurta galutinė apklausa. Nuoroda buvo viešai platinama per socialinius tinklus, tokius kaip „Facebook“, „LinkedIn“, ir taip pat, susitarus su komandų vadovais, savo darbovietėje elektroniniu paštu. Žinoma, internetu platinama apklausos forma negarantuoja, kad kiekvienas perskaitys informacinį laukelį, kuriame pažymima, kad respondentai turi būti šiuo metu dirbantys asmenys, tačiau esant tokiam dideliame klausimų kiekiui, manau, tai geriausias variantas. Duomenų rinkimas truko apie pusantro mėnesio nuo kovo vidurio iki balandžio galo, o apklausos atlikimui vidutiniškai reikėjo skirti 30 minučių.

Prieš tyrimo atlikimą kiekvienas tiriamasis savo kompiuterio ekrane išvysdavo trumpą supažindinimą su atliekamu tyrimu. Informaciniame pranešime buvo pristatoma tema, tyrimo tikslas, užtikrinamas duomenų konfidencialumas ir atsakymų anonimiškumas, pateikiamas studijų elektroninis paštas, jei kiltų kokių tai klausimų ar norėtų gauti informacijos apie rezultatus, bei informuojama apie galimybę, bet kada nutraukti duomenų pildymą. Prieš klausimų pildymą buvo pateikiama informuoto sutikimo forma (sutinku arba nesutinku dalyvauti tyrime).

**Duomenų analizė.** Duomenų skaičiavimui buvo naudojama SPSS Statistics 17.0 programa. Visi respondentų duomenys, išskyrus demografinius, buvo koduojami pagal klausimynų instrukcijose sužymėtus įverčius. Kai kurių skalių teiginiams buvo reikalingas perkodavimas, todėl tos skalės SPSS programos pagalba buvo „apverčiamos“. Prieš imantis duomenų analizės, buvo svarbu atlikti

privalomus žingsnius. Visų pirma, patikrinti nagrinėjamų kintamųjų patikimumą (Cronbach's alpha) ir validumą. Visgi, yra žinoma, kad faktorinė analizė jautri žmonių skaičiui, dėl ko tiriančioji faktorinė analizė nebuvo atliekama su asmenybės bruožais. Be to, visi trys konstruktai jau buvo taikyti Lietuvoje ir ne kartą tyrinėti, tai pirmumas buvo patikrinti psichologinį saugumą. Taip pat, kadangi šio tyrimo skaičiavimų pagrindas yra regresinė analizė, todėl orientuojantis į šiam statistiniam metodui keliamus reikalavimus, buvo tikrinamas skalių normalumas (žiūrėti 1 Priedas). Jei skalė neatitinka normaliojo pasiskirstymo, tuomet privalu yra atlikti duomenų transformaciją.

Taigi, po duomenų sutvarkymo, visų pirma, buvo tikrinami ryšiai tarp visų šiame tyrime pasirinktų kintamųjų (Pearson koreliacija). Tuomet, H1 ir H2 hipotezių tikrinimui buvo naudojamas hierarchinės regresijos statistinis metodas, nes kaip buvo minėta prieš tai, labai tikėtina, jog kai kurie demografiniai kintamieji gali turėti įtakos asmenybės bruožų įsitraukimui į meistriškumą dirbti ar psichologinio saugumo patyrimui. Be to, yra žinoma, kad hierarchinei regresinei analizei atlikti geriau turėti kontroliuojamus kintamuosius su ne daugiau kaip dviem kategorijom. Kalbant apie demografines charakteristikas, amžius, darbo stažas ir išdirbtas laikas dabartinėje organizacijoje yra tolydieji duomenys. Tuo tarpu lytis ir išsilavinimas yra kategoriniai kintamieji. Atsižvelgiant į šią informaciją, išsilavinimas gali būti koduojamas dviem kategorijomis (0 – neaukštasis išsilavinimas ir 1 – aukštasis išsilavinimas). Taip pat, kadangi meistriškumas dirbti susideda iš keturių subveiksnių, ir šiuo tyrimu yra aktualu sužinoti, kurie elgsenos tipai yra reikšmingi, todėl atliekant duomenų analizę, skaičiavimai bus atliekami atskirai įtraukiant kiekvieną iš šių subveiksnių. Galiausiai tarpinių ryšių tikrinimui bus naudojamos struktūrinės lygtys (Amos Graphics programa). Planuojami trys etapai: 1) psichologinis saugumas kaip tarpinis kintamasis, 2) meistriškumas dirbti kaip tarpinis kintamasis ir 3) du tarpiniai kintamieji. Iš viso bus sukurti 9 modeliai, nes kiekvienas proaktyvus asmenybės bruožas bus nagrinėjamas individualiai, kad išvengtų nepriklausomo kintamojo tarpusavio koreliacijos.

### 3. TYRIMO REZULTATAI

Šioje dalyje bus atliekamos kelios analizės, siekiant nustatyti, ar gauti rezultatai patvirtina šiame rašto darbe išsikeltas hipotezes. Visų pirma, aktualu išsiaiškinti ryšius tarp visų keturių konstrukto, kas suteiks pagrindą tolimesniam prognostinių ryšių tyrinėjimui. Tuomet, paeiliui atsakant į tyrimo hipotezes, bus tiriama, ar asmenybės bruožai yra meistriškumą dirbti bei psichologinį saugumą nuspėjantis požymis, kai kartu atsižvelgiama į demografines charakteristikas. Galiausiai, bus tikrinami galimi tarpinių ryšių modeliai, kas ir yra, vienas iš pagrindinių, šio atliekamo tyrimo dominamų sričių.

Koreliacinių ryšių nustatymui bus naudojamas Pearson statistinis metodas, nes visų kintamųjų duomenys atitinka normalųjį pasiskirstymą (žiūrėti 1 priedas).

1 lentelė. *Ryšiai tarp asmenybės, psichologinio saugumo, meistriškumo dirbti ir įsitraukimo į darbą*

	Vidurkis	Std. Nuokrypis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Sąžiningumas - nuolankumas	3,51	0,57	-											
2 Emocionalumas	2,30	0,65	0,15	-										
3 Ekstraversija	3,38	0,58	0,09	-0,33**	-									
4 Sutarumas	3,05	0,50	0,33**	0,18*	0,15	-								
5 Sąmoningumas	3,47	0,5	0,19*	-0,09	0,46**	0,11	-							
6 Atvirumas	3,39	0,65	0,58**	0,16*	0,33**	0,35**	0,33**	-						
7 Psichologinis saugumas	4,83	1,02	<b>0,26**</b>	<b>-0,24**</b>	<b>0,3**</b>	<b>0,17*</b>	<b>0,34**</b>	<b>0,36**</b>	-					
8 Socialiniai ištekliai	3,15	0,81	0,15	0,04	<b>0,18*</b>	0,12	0,07	<b>0,34**</b>	<b>0,16*</b>	-				
9 Struktūriniai ištekliai	3,57	0,80	<b>0,18*</b>	0,03	<b>0,31**</b>	-0,008	<b>0,59**</b>	<b>0,38**</b>	<b>0,33**</b>	0,08	-			
10 Iššūkiai	3,17	0,91	0,08	<b>-0,19*</b>	<b>0,47**</b>	-0,07	<b>0,55**</b>	<b>0,39**</b>	<b>0,34**</b>	0,36**	0,66**	-		
11 Trukdantys reikalavimai	3,87	1,29	<b>-0,18*</b>	0,1	<b>-0,32**</b>	-0,06	<b>-0,45**</b>	<b>-0,34**</b>	<b>-0,35**</b>	-0,07	-0,29**	-0,31**	-	
12 Įsitraukimas	3,97	1,29	<b>0,2**</b>	<b>0,02</b>	<b>0,44**</b>	<b>0,16*</b>	<b>0,5**</b>	<b>0,46**</b>	<b>0,44**</b>	<b>0,29**</b>	<b>0,62**</b>	<b>0,61**</b>	<b>-0,45**</b>	-

Komentaras: \* – p<0,05; \*\* – p<0,01

Bendrai, atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, galime pastebėti, kad beveik visi, šiame rašto darbe nagrinėjami konstruktai, yra reikšmingai susiję su įsitraukimu į darbą.

Iš asmenybės bruožų tik emocionalumas neturi ryšių su įsitraukimu ( $r=0,02$ ,  $p>0,05$ ), o visi likę daugiau ar mažiau yra teigiamai susiję. Akivaizdu, kad būtų galima ir toliau tyrinėti tiesioginį asmenybės poveikį įsitraukimui, ką darė jau ir ankstesni tyrimai. Visgi, rezultatai atskleidavo nevienareikšmiškus rezultatus, ir tikėtina, kad tiesioginis poveikis iki galo nėra išgrynintas, dėl veikiančių kitų konstrukto, pavyzdžiui, psichologinio saugumo, meistriškumo dirbti. Būtent todėl, šiuo tyrimu siekiama ne aptarti galimą tiesioginį asmenybės poveikį įsitraukimui, o plačiau pažvelgti į tai, kas galbūt prisideda prie tam tikro asmenybės tipo produktyvumo ir pasinėrimo į darbinę veiklą.

Meistriškumo dirbti elgsenos tipai taip pat yra reikšmingai susiję su darbuotojo įsitraukimu į darbą. Kaip ir buvo galima tikėtis, egzistuoja teigiami ryšiai tarp socialinių darbo išteklių ( $r=0,29$ ,  $p<0,01$ ), struktūrinių darbo išteklių ( $r=0,62$ ,  $p<0,01$ ), iššūkius keliančių darbo reikalavimų ( $r=0,61$ ,  $p<0,01$ ) ir įsitraukimo į darbą. Tuo tarpu šio tyrimo gauti rezultatai atskleidė, kad su trukdančiais darbo reikalavimais, įsitraukimas yra reikšmingai neigiamai susijęs ( $r=-0,45$ ,  $p<0,01$ ).

Panašu, kad darbuotojo psichologinio saugumo patyrimas yra reikšmingai teigiamai susijęs su jo įsitraukimu ( $r=0,44$ ,  $p<0,01$ ). Be to, koreliacinių ryšių nagrinėjimas atskleidė, kad psichologinis saugumas yra reikšmingai teigiamai susijęs su išteklių (socialiniai –  $r=0,16$ , kai  $p<0,05$ ; struktūriniai –  $r=0,33$ , kai  $p<0,01$ ) ir iššūkių didinimu ( $r=0,34$ ,  $p<0,01$ ), o su trukdančiais darbo reikalavimais – neigiamai ( $r=-0,35$ ,  $p<0,01$ ).

Toliau nebus aptariami visi pirmoje lentelėje pateikiami ryšiai, kadangi svarbu buvo susidaryti tik bendrą vaizdą apie tai, ar konstruktai išvis tarpusavyje yra susiję. O be to, nagrinėjant ryšius reikia atsižvelgti ir į galimą demografinių charakteristikų poveikį.

### 3.1. Asmenybė kaip psichologinio saugumo prediktorius

Atsakant į pirmas dvi šiame rašto darbe išsikeltas hipotezes, t.y. H1<sub>a-f</sub> ir H2<sub>a-f</sub>, bus naudojamas hierarchinės regresijos statistinis metodas. Kadangi yra tikėtina, jog demografiniai kintamieji gali turėti reikšmingą poveikį nuspėjamiems kintamiesiems, todėl svarbu yra juos kontroliuoti. Pirmiausiai bus atsakoma į pirmąją tyrimo hipotezę, kur psichologinis saugumas yra asmenybės bruožų nuspėjamas kintamasis, o amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas ir išdirbtas laikas organizacijoje kontroliniai.

**Asmenybė ir psichologinis saugumas.** Žemiau pateikiamoje lentelėje pirmas modelis reiškia, jog yra įtraukti tik du konstruktai, t.y. asmenybė ir psichologinis saugumas, o antras modelis kartu dar prideda ir apima kontroliuojamus kintamuosius.

2 lentelė. Hierarchinės regresinės analizės rezultatai, kai psichologinis saugumas yra nuspėjamas kintamasis

		Psichologinis saugumas		F	P reikšmė	R <sup>2</sup>	P modelio
		Standartizuotas beta koeficientas	P reikšmė				
Pirmas modelis	Sąžiningumas - nuolankumas	0,09	0,32	9,410	<b>0,001</b>	0,236	<b>0,001</b>
	Emocionalumas	-0,28	<b>0,001</b>				
	Ekstraversija	0,01	0,89				
	Sutarumas	0,07	0,33				
	Sąmoningumas	0,2	<b>0,01</b>				
	Atvirumas patirčiai	0,26	<b>0,01</b>				
Antras modelis	Sąžiningumas - nuolankumas	0,11	0,23	5,500	<b>0,001</b>	0,233	0,51
	Emocionalumas	-0,28	<b>0,001</b>				
	Ekstraversija	0,01	0,89				
	Sutarumas	0,08	0,31				
	Sąmoningumas	0,2	<b>0,02</b>				
	Atvirumas patirčiai	0,24	<b>0,02</b>				
	Tiriamąjo lytis	0,01	0,9				
	Tiriamąjo amžius	-0,13	0,6				
	Tiriamąjo išsilavinimas	0,14	0,053				
	Išdirbtas laikas organizacijoje	-0,03	0,78				
	Darbo stažas	0,16	0,51				

Komentaras: paryškintu šriftu pažymėti reikšmingi kintamieji

Atsižvelgiant į gautus rezultatus, pradžia, plačiau apžvelgsime bendrąsias modelių reikšmes. Taigi, kaip galime pastebėti iš lentelės duomenų, pirmojo modelio paaiškinamumas nėra labai didelis ( $R^2=0,236$ ). Kas reiškia, kad tik 23,6% imties tokie prediktoriai (šeši asmenybės bruožai) gali nuspėti. Taip pat gautas modelio reikšmingumo kriterijus, kuris yra net labai statistiškai reikšmingas ( $p<0,01$ ), atskleidžia, jog net jei nebūtų nė vieno prediktoriaus, pirmas modelis vis tiek būtų reikšmingas.

Kalbant apie antrąjį modelį, jo paaiškinamumas netgi yra šiek tiek mažesnis nei pirmojo ( $R^2=0,233$ ), o reikšmingumo kriterijus, kuris nėra statistiškai reikšmingas ( $p>0,05$ ), atskleidžia, jog pridėjus kontroliuojamus kintamuosius, nepakinta gebėjimas nuspėti bendrą modelio kokybę. Visgi, gauti rezultatai parodo, kad abu modeliai yra statistiškai reikšmingi. Pirmuoju modeliu yra patvirtinama, kad mūsų regresinis spėjimas, jog asmenybės bruožai nuspės psichologinį saugumą, yra reikšmingas ( $F=9,410$ ,  $p<0,01$ ). Tuo tarpu antruoju modeliu taip pat yra parodoma, kad net ir pridėjus kontroliuojamus kintamuosius, asmenybė bus reikšmingas psichologinio saugumo prediktorius ( $F=5,500$ ,  $p<0,01$ ). Vadinasi, ar bus įtraukiami demografiniai kintamieji, ar ne, modelio paaiškinamumas nepadidėja.

**Sąžiningumas – nuolankumas ir psichologinis saugumas.** Atsakant į  $H1_a$  hipotezę, kurioje teigiama, kad sąžiningumas – nuolankumas nebus reikšmingai susijęs su psichologiniu saugumu, galime teigti, kad ji nepasitvirtino. Atliekant koreliacinių ryšių analizę, buvo gautas reikšmingai teigiamas ryšys tarp sąžiningumo – nuolankumo bruožo ir psichologinio saugumo ( $r=0,26$ ,  $p<0,01$ ) (žiūrėti į 1 lentelę). Kas reiškia, jog kuo aukštesnis sąžiningumo – nuolankumo įvertis, tuo labiau darbuotojas jaučiasi psichologiškai saugus. Tuo tarpu remiantis hierarchinės regresijos rezultatais, kai kartu yra įtraukti ir kiti HEXACO asmenybės veiksniai, ir kontroliniai kintamieji, sąžiningumo – nuolankumo bruožas nebuvo reikšmingas psichologinį saugumą nuspėjantis požymis ( $\beta=0,11$ ,  $p>0,05$ ).

**Sutarumas ir psichologinis saugumas.** Atsakant į  $H1_b$  hipotezę, kurioje teigiama, kad sutarumas nebus reikšmingai susijęs su psichologiniu saugumu, galime teigti, kad ji nepasitvirtino. Atliekant koreliacinių ryšių analizę buvo gautas nors ir nelabai stiprus, tačiau reikšmingai teigiamas ryšys tarp sutarumo bruožo ir psichologinio saugumo ( $r=0,17$ ,  $p<0,05$ ) (žiūrėti į 1 lentelę). Vadinasi, kuo darbuotojas pasižymi aukštesniu sutarumo įverčiu, tuo labiau jis jaučiasi psichologiškai saugus. Remiantis hierarchinės regresijos rezultatais, sutarumo bruožas nebuvo reikšmingas psichologinio saugumo prediktorius ( $\beta=0,08$ ,  $p>0,05$ ).

**Ekstraversija ir psichologinis saugumas.** Atsakant į  $H1_c$  hipotezę, kurioje teigiama, kad ekstraversija bus reikšmingai teigiamai susijusi su psichologiniu saugumu, galime teigti, kad ji pasitvirtino. Atliekant koreliacinių ryšių analizę, buvo gautas reikšmingai teigiamas ryšys tarp ekstraversijos bruožo ir psichologinio saugumo ( $r=0,3$ ,  $p<0,01$ ) (žiūrėti į 1 lentelę). Interpretuojant būtų galima sakyti, kad kuo aukštesnis ekstraversijos įvertis, tuo didesnis psichologinio saugumo patyrimas. Tačiau nagrinėjant prognostinius ryšius, kai kartu yra įtraukti ir kiti HEXACO asmenybės veiksniai, ir kontroliniai kintamieji, gauti rezultatai atskleidė, kad ekstraversija nėra reikšmingas psichologinį saugumą nuspėjantis požymis ( $\beta=0,01$ ,  $p>0,05$ ).

**Sąmoningumas ir psichologinis saugumas.** Atsakant į  $H1_d$  hipotezę, kurioje teigiama, kad sąmoningumas bus reikšmingai teigiamai susijęs su psichologiniu saugumu, galime teigti, kad ji išties

pasitvirtino. Atliekant koreliacinių ryšių analizę, buvo gautas reikšmingai teigiamas ryšys tarp sąmoningumo bruožo ir psichologinio saugumo ( $r=0,34$ ,  $p<0,01$ ) (žiūrėti į 1 lentelę). Be to, hierarchinės regresijos rezultatai atskleidė, kad sąmoningumas, net ir kontroliuojant demografinius kintamuosius, yra reikšmingas psichologinį saugumą nuspėjantis požymis ( $\beta=0,2$ ,  $p<0,05$ ). Vadinasi, kuo aukštesnį sąmoningumo įvertį turi darbuotojas, tuo labiau jis jaučiasi psichologiškai saugus.

**Atvirumas patirčiai ir psichologinis saugumas.** Atsakant į H1<sub>e</sub> hipotezę, kurioje teigiama, kad atvirumas patirčiai bus reikšmingai teigiamai susijęs su psichologiniu saugumu, galime teigti, kad ji išties pasitvirtino. Atliekant koreliacinių ryšių analizę, buvo gautas reikšmingai teigiamas ryšys tarp patyrimui atviro asmens bruožo ir psichologinio saugumo ( $r=0,36$ ,  $p<0,01$ ) (žiūrėti į 1 lentelę). Be to, hierarchinės regresijos rezultatai atskleidė, kad atvirumas patirčiai, net ir kontroliuojant demografinius kintamuosius, yra reikšmingas psichologinį saugumą nuspėjantis požymis ( $\beta=0,24$ ,  $p<0,05$ ). Vadinasi, kuo darbuotojas labiau pasižymi patyrimui atviru bruožu, tuo psichologiškai saugiau jis jaučiasi tarpasmeniniame rizikavime ir savęs atskleidime.

**Emocionalumas ir psichologinis saugumas.** Atsakant į H1<sub>f</sub> hipotezę, kurioje teigiama, kad emocionalumas bus reikšmingai neigiamai susijęs su psichologiniu saugumu, galime teigti, kad ji išties pasitvirtino. Atliekant koreliacinių ryšių analizę, buvo gautas reikšmingai neigiamas ryšys tarp emocionalumo bruožo ir psichologinio saugumo ( $r=-0,24$ ,  $p<0,01$ ) (žiūrėti į 1 lentelę). Be to, hierarchinės regresijos rezultatai atskleidė, kad emocionalumas, net ir kontroliuojant demografinius kintamuosius, yra reikšmingas psichologinį saugumą nuspėjantis požymis ( $\beta=-0,28$ ,  $p<0,01$ ). Vadinasi, kuo aukštesnį emocionalumo įvertį turi darbuotojas, tuo mažiau jis jaučiasi psichologiškai saugus.

Taigi, asmenybė išties yra reikšmingas psichologinį saugumą nuspėjantis konstruktas. Hierarchinės regresinės analizės gauti rezultatai atskleidė, kad iš proaktyvių bruožų, tik sąmoningumas ir atvirumas patirčiai yra reikšmingai teigiami psichologinio saugumo prediktoriai, o emocionalumas reikšmingai neigiamas. Kalbant apie kontroliuojamus veiksnius, tai nėra vienas demografinių charakteristikų kintamasis statistiškai reikšmingai nenuspėja psichologinio saugumo.

### 3.2. Asmenybė kaip meistriškumo dirbti prediktorius

Kad atsakyti į antrąją tyrimo hipotezę, kuri nusako, kad šešių veiksnių modelio asmenybės bruožai reikšmingai nuspės meistriškumo dirbti elgsenos aspektus, taip pat buvo naudojamas hierarchinės regresijos statistinis metodas, nes turime atsižvelgti ir į galimą demografinių kintamųjų poveikį. Kadangi šiuo atveju turime keturias meistriškumo dirbti subskales, tai bus keturis kartus atliekama hierarchinė regresinė analizė su kiekvienu priklausomu kintamuoju atskirai. Vėlgi, žemiau



pateiktose lentelėse pirmas modelis apims tik asmenybės bruožus, o antrame modelyje jau bus įtraukiami kartu ir kontroliuojami demografiniai kintamieji.

3 lentelė. Hierarchinės regresinės analizės rezultatai, kai socialiniai darbo ištekliai yra nuspėjamas kintamasis

		Socialiniai darbo ištekliai		F	P reikšmė	R <sup>2</sup>	P modelio
		Standartizuotas beta koeficientas	P reikšmė				
Pirmas modelis	Sąžiningumas - nuolankumas	-0,06	0,56	3,773	<b>0,002</b>	0,126	<b>0,002</b>
	Emocionalumas	0,02	0,78				
	Ekstraversija	0,11	0,23				
	Sutarumas	0,007	0,93				
	Sąmoningumas	-0,09	0,33				
	Atvirumas patirčiai	0,35	<b>0,001</b>				
Antras modelis	Sąžiningumas - nuolankumas	-0,12	0,9	3,779	<b>0,0</b>	0,215	<b>0,006</b>
	Emocionalumas	0,06	0,54				
	Ekstraversija	0,1	0,29				
	Sutarumas	-0,003	0,97				
	Sąmoningumas	-0,1	0,25				
	Atvirumas patirčiai	0,33	<b>0,001</b>				
	Tiriamąjo lytis	-0,05	0,56				
	Tiriamąjo amžius	-0,5	<b>0,04</b>				
	Tiriamąjo išsilavinimas	0,23	<b>0,003</b>				
	Išdirbtas laikas organizacijoje	-0,2	0,057				
	Darbo stažas	0,49	0,051				

Komentaras: paryškintu šriftu pažymėti reikšmingi kintamieji

Kalbant bendrai apie modelių reikšmes, iš lentelės duomenų galime pastebėti, kad pirmojo modelio paaiškinamumas išties nėra didelis, tačiau statistiškai reikšmingas ( $R^2=0,126$ ,  $p<0,01$ ). Vadinasi, tik 12,6% imties tokie prediktoriai (šeši asmenybės bruožai) gali nuspėti. Tuo tarpu antrame modelyje, pridėjus demografinius kintamuosius, yra daugiau imties paaiškinama bei padidėja gebėjimas nuspėti bendrą modelio kokybę (21,5%,  $p<0,01$ ). Taip pat, atsižvelgiant į gautus reikšmingumo kriterijus, galime teigti, kad abu modeliai yra statistiškai reikšmingi. Pirmuoju modeliu yra patvirtinama, kad mūsų regresinis spėjimas, jog asmenybės bruožai nuspės darbuotojo norą įsitraukti arba neįsitraukti į socialinių darbo išteklių didinimą, yra reikšmingas ( $F=3,773$ ,  $p<0,01$ ). Tuo tarpu antruoju modeliu taip pat yra parodoma, kad net ir pridėjus kontroliuojamus kintamuosius, asmenybė bus reikšmingas socialinių darbo išteklių prediktorius ( $F=3,779$ ,  $p<0,01$ ).

Hierarchinės regresinės analizės rezultatai atskleidė, kad net ir kontroliuojant demografinius kintamuosius, iš šešių asmenybės veiksnių tik atvirumas patirčiai reikšmingai nuspėjo socialinius darbo išteklius ( $\beta=0,35$ ,  $p<0,01$ ). Kas reikštų, kad kuo darbuotojas pasižymi aukštesniu atvirumo patirčiai įverčiu, tuo jis bus labiau linkęs įsitraukti į socialinių darbo išteklių didinimą. Taip pat, šiuo

atveju panašu, kad iš kontroliuojamų veiksmų, amžius ir išsilavinimas turi reikšmingą poveikį socialiniams darbo ištekliams. Kas reikštų, kad kuo darbuotojas yra jaunesnis, tuo jis labiau bus įsitraukęs į socialinių darbo išteklių didinimą ( $\beta=-0,5$ ,  $p<0,05$ ). Taip pat darbuotojai, kurie turi aukštą išsilavinimą, bus labiau linkę didinti socialinius darbo išteklius ( $\beta=0,23$ ,  $p<0,01$ ). Visgi, pastaruoju atveju dėl gan nelygiavertiško santykio tarp turinčių aukštą išsilavinimą ir ne darbuotojų, tokius rezultatus reikėtų interpretuoti gan atsargiai.

4 lentelė. Hierarchinės regresinės analizės rezultatai, kai struktūriniai darbo ištekliai yra nuspėjamas kintamasis

		Struktūriniai darbo ištekliai		F	P reikšmė	R <sup>2</sup>	P modelio
		Standartizuotas beta koeficientas	P reikšmė				
Pirmas modelis	Sąžiningumas - nuolankumas	-0,03	0,66	18,589	<b>0,0</b>	0,393	<b>0,0</b>
	Emocionalumas	0,08	0,23				
	Ekstraversija	0,04	0,59				
	Sutarumas	-0,17	<b>0,02</b>				
	Sąmoningumas	0,52	<b>0,0</b>				
	Atvirumas patirčiai	0,26	<b>0,003</b>				
Antras modelis	Sąžiningumas - nuolankumas	-0,04	0,62	11,400	<b>0,0</b>	0,412	0,077
	Emocionalumas	0,04	0,61				
	Ekstraversija	0,05	0,51				
	Sutarumas	-0,14	<b>0,04</b>				
	Sąmoningumas	0,53	<b>0,0</b>				
	Atvirumas patirčiai	0,24	<b>0,006</b>				
	Tiriamą lytį	0,08	0,26				
	Tiriamą amžių	-0,14	0,49				
	Tiriamą išsilavinimą	0,006	0,92				
	Išdirbtas laikas organizacijoje	0,17	0,06				
	Darbo stažas	0,15	0,49				

Komentaras: paryškintu šriftu pažymėti reikšmingi kintamieji

Kalbant bendrai apie modelių reikšmes, iš lentelės duomenų galime pastebėti, kad pirmojo modelio paaiškinamumas jau yra pakankamai nemažas ir statistiškai reikšmingas ( $R^2=0,393$ ,  $p<0,01$ ). Tai parodo, kad net 39,3% imties tokie prediktoriai (šeši asmenybės bruožai) gali nuspėti. Vis dėlto, nors antrasis modelis pasižymi didesniu imties paaiškinamumu, tačiau jo reikšmingumo kriterijus atskleidžia, kad pridėjus demografinius kintamuosius, gebėjimas nuspėti bendrą modelio kokybę nepakinta ( $R^2=0,412$ ,  $p>0,05$ ). Taip pat, gauti reikšmingumo kriterijai atskleidžia, kad abu modeliai yra statistiškai reikšmingi. Pirmuoju modeliu yra patvirtinama, kad mūsų regresinis spėjimas, jog asmenybės bruožai nuspės darbuotojo norą įsitraukti arba neįsitraukti į struktūrinių darbo išteklių didinimą, yra reikšmingas ( $F=18,589$ ,  $p<0,01$ ). Tuo tarpu antruoju modeliu taip pat yra parodoma,

kad net ir pridėjus kontroliuojamus kintamuosius, asmenybė bus reikšmingas struktūrinių darbo išteklių prediktorius ( $F=11,400$ ,  $p<0,01$ ).

Hierarchinės regresinės analizės rezultatai atskleidė, kad į modelį kartu įtraukus kontroliuojamus kintamuosius ir kitus HEXACO asmenybės veiksnius, sąmoningumas ir atvirumas patirčiai yra reikšmingai teigiami, o sutarumas reikšmingai neigiamas struktūrinius darbo išteklius nuspėjantys požymiai. Kas reiškia, kad kuo darbuotojas labiau pasižymi sąmoningumo ( $\beta=0,53$ ,  $p<0,01$ ) ar atvirumo patirčiai bruožu ( $\beta=0,24$ ,  $p<0,01$ ), tuo jis bus labiau įsitraukęs į struktūrinių darbo išteklių didinimą. Tuo tarpu kuo darbuotojo sutarumo įvertis yra didesnis, tuo jis mažiau įsitrauks į struktūrinių darbo išteklių didinimą ( $\beta=-0,14$ ,  $p<0,05$ ). Kalbant apie kontroliuojamus veiksnius, nė vienas demografinių charakteristikų kintamasis nėra statistiškai reikšmingas struktūrinių darbo išteklių prediktorius.

5 lentelė. Hierarchinės regresinės analizės rezultatai, kai iššūkius keliantys darbo reikalavimai yra nuspėjamas kintamasis

		Iššūkius keliantys darbo reikalavimai		F	P reikšmė	R <sup>2</sup>	P modelio
		Standartizuotas beta koeficientas	P reikšmė				
Pirmas modelis	Sąžiningumas - nuolankumas	-0,14	0,056	22,310	<b>0,0</b>	0,440	<b>0,0</b>
	Emocionalumas	-0,098	0,14				
	Ekstraversija	0,18	<b>0,01</b>				
	Sutarumas	-0,2	<b>0,002</b>				
	Sąmoningumas	0,39	<b>0,0</b>				
	Atvirumas patirčiai	0,37	<b>0,0</b>				
Antras modelis	Sąžiningumas - nuolankumas	-0,13	0,08	12,619	<b>0,0</b>	0,439	0,42
	Emocionalumas	-0,096	0,2				
	Ekstraversija	0,19	<b>0,01</b>				
	Sutarumas	-0,2	<b>0,002</b>				
	Sąmoningumas	0,39	<b>0,0</b>				
	Atvirumas patirčiai	0,35	<b>0,0</b>				
	Tiriamąjo lytis	0,0	0,99				
	Tiriamąjo amžius	0,07	0,74				
	Tiriamąjo išsilavinimas	0,11	0,07				
	Išdirbtas laikas organizacijoje	-0,008	0,92				
	Darbo stažas	-0,007	0,97				

Komentaras: paryškintu šriftu pažymėti reikšmingi kintamieji

Gauti hierarchinės regresinės analizės rezultatai atskleidžia, kad pirmasis modelis yra statistiškai reikšmingas ir net 44% imties šie šeši asmenybės bruožai gali nuspėti ( $R^2=0,440$ ,  $p<0,01$ ). Kalbant apie antrąjį modelį, imties paaiškinamumas yra nežymiai mažesnis nei pirmojo ( $R^2=0,439$ ), o reikšmingumo kriterijus, kuris nėra statistiškai reikšmingas ( $p>0,05$ ), atskleidžia, jog pridėjus kontroliuojamus kintamuosius, nepakinta gebėjimas nuspėti bendrą modelio kokybę. Visgi, gauti

rezultatai parodo, kad abu modeliai yra statistiškai reikšmingi. Pirmuoju modeliu yra patvirtinama, kad mūsų regresinis spėjimas, jog asmenybės bruožai nuspės darbuotojo norą įsitraukti arba neįsitraukti į iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimą, yra reikšmingas ( $F=22,310$ ,  $p<0,01$ ). Tuo tarpu antruoju modeliu taip pat yra parodoma, kad net ir pridėjus kontroliuojamus kintamuosius, asmenybė bus reikšmingas iššūkius keliančių darbo reikalavimų prediktorius ( $F=12,619$ ,  $p<0,01$ ).

Remiantis gautais rezultatais, ekstraversija, sąmoningumas, atvirumas patirčiai, net ir kontroliuojant demografines charakteristikas, yra reikšmingai teigiami, o sutarumas reikšmingai neigiamas iššūkius keliančių darbo reikalavimų prediktoriai. Kas reiškia, kad kuo darbuotojas labiau pasižymi ekstraversijos ( $\beta=0,19$ ,  $p<0,05$ ), sąmoningumo ( $\beta=0,39$ ,  $p<0,01$ ) ar atvirumo patirčiai bruožu ( $\beta=0,35$ ,  $p<0,01$ ), tuo jis bus labiau įsitraukęs į iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimą. Tuo tarpu kuo darbuotojo sutarumo įvertis yra didesnis, tuo jis bus mažiau įsitraukęs į iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimą ( $\beta=-0,2$ ,  $p<0,01$ ). Kalbant apie kontroliuojamus veiksnius, nė vienas demografinių charakteristikų kintamasis nėra statistiškai reikšmingas iššūkius keliančių darbo reikalavimų prediktorius.

6 lentelė. Hierarchinės regresinės analizės rezultatai, kai trukdantys darbo reikalavimai yra nuspėjamas kintamasis

		Trukdantys darbo reikalavimai		F	P reikšmė	R <sup>2</sup>	P modelio
		Standartizuotas beta koeficientas	P reikšmė				
Pirmas modelis	Sąžiningumas - nuolankumas	0,001	0,99	9,211	<b>0,0</b>	0,260	<b>0,0</b>
	Emocionalumas	0,07	0,38				
	Ekstraversija	-0,07	0,42				
	Sutarumas	0,06	0,41				
	Sąmoningumas	-0,34	<b>0,0</b>				
	Atvirumas patirčiai	-0,24	<b>0,01</b>				
Antras modelis	Sąžiningumas - nuolankumas	-0,003	0,98	5,308	<b>0,0</b>	0,278	0,61
	Emocionalumas	0,13	0,14				
	Ekstraversija	-0,09	0,3				
	Sutarumas	0,06	0,45				
	Sąmoningumas	-0,31	<b>0,0</b>				
	Atvirumas patirčiai	-0,21	<b>0,03</b>				
	Tiriamąjo lytis	-0,14	0,09				
	Tiriamąjo amžius	-0,11	0,66				
	Tiriamąjo išsilavinimas	0,04	0,61				
	Išdirbtas laikas organizacijoje	0,08	0,46				
	Darbo stažas	0,05	0,83				

Komentaras: paryškintu šriftu pažymėti reikšmingi kintamieji

Analizuojant gautas modelių reikšmes galime pastebėti, kad pirmasis modelis yra statistiškai reikšmingas, tačiau imties paaiškinamumas šiuo atveju nėra labai didelis ( $R^2=0,260$ ,  $p<0,01$ ). Nors antrasis modelis pasižymi didesniu imties paaiškinamumu, tačiau jo reikšmingumo kriterijus atskleidžia, kad įtraukus demografinius kintamuosius, gebėjimas nuspėti bendrą modelio kokybę nepakinta ( $R^2=0,278$ ,  $p>0,05$ ). Vis dėlto, gauti reikšmingumo kriterijai atskleidžia, kad abu modeliai yra statistiškai reikšmingi. Pirmuoju modeliu yra patvirtinama, kad mūsų regresinis spėjimas, jog asmenybės bruožai nuspės darbuotojo norą įsitraukti arba neįsitraukti į trukdančių darbo reikalavimų mažinimą, yra reikšmingas ( $F=9,211$ ,  $p<0,01$ ). Tuo tarpu antruoju modeliu taip pat yra parodoma, kad net ir pridėjus kontroliuojamus kintamuosius, asmenybė bus reikšmingas trukdančių darbo reikalavimų prediktorius ( $F=5,308$ ,  $p<0,01$ ).

Hierarchinės regresinės analizės rezultatai atskleidė, kad į modelį kartu įtraukus kontroliuojamus kintamuosius, sąmoningumas ir atvirumas patirčiai yra reikšmingai teigiami trukdančius darbo reikalavimus nuspėjantys požymiai. Kas reiškia, kad kuo darbuotojas labiau pasižymi sąmoningumo ( $\beta=0,53$ ,  $p<0,01$ ) ar atvirumo patirčiai bruožu ( $\beta=0,24$ ,  $p<0,01$ ), tuo jis bus labiau įsitraukęs į trukdančių darbo reikalavimų mažinimą. Vėlgi, atsižvelgiant į kontroliuojamus kintamuosius, nė vienas demografinių charakteristikų veiksnys nėra statistiškai reikšmingas trukdančių darbo reikalavimų prediktorius.

Kalbant bendrai, gauti modelių reikšmingumo kriterijai atskleidė, kad asmenybė yra meistriškumo dirbti elgsenos tipus nuspėjantis požymis. Žemiau bus aptariami gauti ryšiai tarp kiekvieno asmenybės bruožo ir meistriškumo dirbti elgsenos tipų, kai buvo taikytas Pearson koreliacinis metodas bei taip pat apžvelgsime, kokie asmenybės bruožai reikšmingiausiai nuspėjo keturis meistriškumo dirbti elgsenos tipus.

**Sąžiningumas – nuolankumas ir meistriškumas dirbti.** Šiame rašto darbe iškeltoje  $H2_a$  hipotezėje teigiama, kad sąžiningumo – nuolankumo bruožas bus neigiamai susijęs su trukdančių darbo reikalavimų mažinimu ir iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimu. Gauti koreliaciniai rodikliai atskleidė nestiprius, tačiau reikšmingus ryšius su dviem meistriškumo dirbti elgsenos tipais. Sąžiningumo – nuolankumo bruožas yra reikšmingai teigiamai susijęs su struktūriniais darbo ištekliais ( $r=0,18$ ,  $p<0,05$ ) ir neigiamai su trukdančiais darbo reikalavimais ( $r=-0,18$ ,  $p<0,05$ ) (žiūrėti į 1 lentelę). Kas reikštų, kad kuo aukštesnis sąžiningumo – nuolankumo įvertis, tuo didesnis įsitraukimas į struktūrinių darbo išteklių didinimą. Bet užtat mažesnis asmens įsitraukimas į trukdančių darbo reikalavimų mažinimą. Taigi, atsižvelgiant į gautus rezultatus, galime teigti, kad hipotezė pasitvirtino tik iš dalies. Tuo tarpu atlikus hierarchinę regresinę analizę, kai kartu įtraukiami kontroliniai kintamieji ir kiti asmenybės bruožai, šis asmenybės tipas nebuvo reikšmingas nė vieno iš keturių meistriškumo dirbti elgsenos tipų prediktorius.

**Sutarumas ir meistriškumas dirbti.** Šiame rašto darbe buvo kelta hipotezė (H2<sub>b</sub>), kad sutarumo bruožas bus teigiamai susijęs tik su socialinių darbo išteklių didinimu, o su iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimu ir trukdančių darbo reikalavimų mažinimu neigiamai. Remiantis gautais koreliaciniais rodikliais, galime teigti, kad hipotezė nepasitvirtino, nes nebuvo gauti jokie reikšmingi ryšiai tarp sutarumo ir socialinių darbo išteklių ( $r=0,12$ ,  $p>0,05$ ), struktūrinių darbo išteklių ( $-0,008$ ,  $p>0,05$ ), iššūkius keliančių darbo reikalavimų ( $r=-0,07$ ,  $p>0,05$ ) bei trukdančių darbo reikalavimų ( $r=-0,06$ ,  $p>0,05$ ) (žiūrėti į 1 lentelę). Tačiau hierarchinės regresinės analizės rezultatai atskleidė, kad kontroliuojant demografines charakteristikas ir modelyje kartu esant kitiems asmenybės veiksniams, šis asmenybės tipas yra reikšmingai neigiamas struktūrinių darbo išteklių ( $\beta=-0,14$ ,  $p<0,05$ ) ir iššūkius keliančių darbo reikalavimų ( $\beta=-0,2$ ,  $p<0,01$ ) prediktorius (žiūrėti į 4 ir 5 lenteles).

**Ekstraversija ir meistriškumas dirbti.** Šiame rašto darbe buvo kelta hipotezė (H2<sub>c</sub>), kad ekstraversijos bruožas bus teigiamai susijęs su socialinių ir struktūrinių darbo išteklių bei iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimu. Gauti koreliaciniai rodikliai atskleidė, kad ekstraversijos bruožas išties turi reikšmingus teigiamus ryšius su socialiniais darbo ištekliais ( $r=0,18$ ,  $p<0,05$ ), struktūriniais darbo ištekliais ( $r=0,31$ ,  $p<0,01$ ) ir iššūkius keliančiais darbo reikalavimais ( $r=0,47$ ,  $p<0,01$ ) (žiūrėti į 1 lentelę). Kas reiškia, kad kuo didesnis ekstraversijos įvertis, tuo didesnis darbuotojo įsitraukimas į socialinių ir struktūrinių darbo išteklių bei iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimą. Taip pat buvo nustatytas reikšmingas neigiamas ryšis su trukdančiais darbo reikalavimais ( $r=-0,32$ ,  $p<0,01$ ) (žiūrėti į 1 lentelę). Vadinasi, kuo stipriau yra pasireiškęs šis asmenybės tipas, tuo mažesnis darbuotojo įsitraukimas į trukdančių darbo reikalavimų mažinimą. Tad praktiškai galima teigti, kad hipotezė pasitvirtino. Vis dėlto, atlikus hierarchinę regresinę analizę, ekstraversijos bruožas buvo reikšmingas teigiamas prediktorius tik iššūkius keliantiems darbo reikalavimas ( $\beta=0,19$ ,  $p<0,05$ ) (žiūrėti į 5 lentelę).

**Sąmoningumas ir meistriškumas dirbti.** Šiame rašto darbe buvo kelta hipotezė (H2<sub>d</sub>), kad sąmoningumo bruožas bus teigiamai susijęs su struktūrinių darbo išteklių ir iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimu, o su trukdančių darbo reikalavimų mažinimu neigiamai. Remiantis gautais koreliaciniais rodikliais, galime teigti, kad hipotezė pasitvirtino, nes buvo gauti statistiškai reikšmingi teigiami ryšiai tarp sąmoningumo ir struktūrinių darbo išteklių ( $r=0,59$ ,  $p<0,01$ ) bei iššūkius keliančių darbo reikalavimų ( $r=0,55$ ,  $p<0,01$ ), o neigiami su trukdančiais darbo reikalavimais ( $r=-0,45$ ,  $p<0,01$ ) (žiūrėti į 1 lentelę). Vadinasi, kuo didesnis yra sąmoningumo įvertis, tuo didesnis darbuotojo įsitraukimas į struktūrinių darbo išteklių bei iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimą. Bet didėjant sąmoningumo įverčiui, mažėja darbuotojo įsitraukimas į trukdančių darbo reikalavimų mažinimą. Taip pat hierarchinės regresinės analizės rezultatai atskleidė, kad sąmoningumo bruožas, net ir kontroliuojant demografinius kintamuosius, reikšmingai teigiamai nuspėja darbuotojo

įsitraukimą į struktūrinių darbo išteklių ( $r=0,53$ ,  $p<0,01$ ) ir iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimą ( $r=0,39$ ,  $p<0,01$ ), o neigiamai į trukdančių darbo reikalavimų mažinimą ( $r=-0,31$ ,  $p<0,01$ ) (žiūrėti į 4, 5, 6 lenteles).

**Atvirumas patirčiai ir meistriškumas dirbti.** Šiame rašto darbe buvo kelta hipotezė ( $H2_e$ ), kad atvirumo patirčiai bruožas bus teigiamai susijęs su socialinių ir struktūrinių darbo išteklių bei iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimu ir trukdančių darbo reikalavimų mažinimu. Gauti koreliaciniai rodikliai atskleidė, kad atvirumo patirčiai bruožas išties turi reikšmingus teigiamus ryšius su socialiniais darbo ištekliais ( $r=0,34$ ,  $p<0,01$ ), struktūriniais darbo ištekliais ( $r=0,38$ ,  $p<0,01$ ) ir iššūkius keliančiais darbo reikalavimais ( $r=0,39$ ,  $p<0,01$ ) (žiūrėti į 1 lentelę). Tačiau atvirumas patirčiai yra reikšmingai neigiamai susijęs su trukdančiais darbo reikalavimais ( $r=-0,34$ ,  $p<0,01$ ) (žiūrėti į 1 lentelę), o tai nulemia, kad hipotezė pasitvirtino tik iš dalies. Interpretuojant rezultatus galime sakyti, kad kuo didesnis yra atvirumo patirčiai įvertis, tuo didesnis darbuotojo įsitraukimas į socialinių, struktūrinių darbo išteklių bei iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimą. Tačiau mažėja įsitraukimas į trukdančių darbo reikalavimų mažinimą. Kai į modelį kartu yra įtraukti ir kiti asmenybės bruožai bei kontroliuojami demografiniai kintamieji, tai hierarchinės regresinės analizės rezultatai parodė, kad atvirumo patirčiai bruožas yra reikšmingai teigiamas socialinių ( $r=0,33$ ,  $p<0,01$ ), struktūrinių darbo išteklių ( $r=0,24$ ,  $p<0,01$ ) ir iššūkius keliančių darbo reikalavimų ( $r=0,35$ ,  $p<0,01$ ) prediktorius (žiūrėti į 3, 4 ir 5 lenteles). Taip pat šis asmenybės tipas reikšmingai neigiamai nuspėja trukdančius darbo reikalavimus ( $r=-0,21$ ,  $p<0,05$ ) (žiūrėti į 6 lentelę).

**Emocionalumas ir meistriškumas dirbti.** Šiame rašto darbe buvo kelta hipotezė ( $H2_f$ ), kad emocionalumo bruožas bus neigiamai susijęs su struktūrinių darbo išteklių ir iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimu bei trukdančių darbo reikalavimų mažinimu, o su socialinių darbo išteklių didinimu teigiamai. Vis dėlto, hipotezę reikia atmesti, kadangi koreliaciniai rodikliai atskleidė, kad emocionalumo bruožas turi reikšmingą neigiamą ryšį tik su iššūkius keliančiais darbo reikalavimais ( $r=-0,19$ ,  $p<0,05$ ) (žiūrėti į 1 lentelę). Toks gautas rezultatas parodo, kad kuo emocionalumo įvertis yra didesnis, tuo mažesnis darbuotojo įsitraukimas į iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimą. Visgi, kai kartu yra įtraukti ir kiti asmenybės veiksniai bei kontroliuojami demografiniai kintamieji, emocionalumo bruožas nėra reikšmingas keturis meistriškumo dirbti elgsenos tipus nuspėjantis požymis.

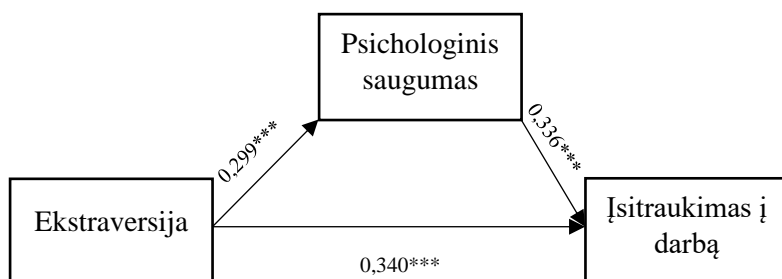
### 3.3. Psichologinis saugumas kaip tarpinis kintamasis

Galiausiai, priėjome turbūt vieną svarbiausių šio tyrimo sudedamųjų dalių, – tai tarpinių kintamųjų vaidmens nagrinėjimą tarp asmenybės ir įsitraukimo į darbą. Šiai daliai atlikti bus sudaromi modeliai su kiekvienu asmenybės bruožu atskirai bei dėl imties nepakankamumo vietoj latentinių kintamųjų, bus naudojami matavimo kintamieji. Taip pat bus vertinamas kiekvieno modelio

tinkamumas duomenims. Šioje skaičiavimų dalyje demografinės charakteristikos nebus traukiamos į modelį, nes pati „Amos“ programa apima galimas kintamųjų paklaidas ir vertina tik esamus kintamuosius. Be to, siekiant įvertinti netiesioginių kelių reikšmingumą ir koeficiento dydį, bus naudojamas „Bootstrap“ pasikliautinas paklaidos intervalas.

Šiame rašto darbe buvo kelta hipotezė, kad psichologinis saugumas bus reikšmingas tarpinis kintamasis tarp proaktyvių asmenybės bruožų (ekstraversija, sąmoningumas, atvirumas patirčiai) ir įsitraukimo į darbą. Taigi, pirmiausia modelis bus sudaromas su ekstraversijos bruožu. Vėliau su sąmoningumu ir galiausiai su atvirumu patirčiai.

**Ekstraversija, psichologinis saugumas ir įsitraukimas į darbą.** Žemiau pateikiamas modelis kartu su standartizuotos beta koeficientais ir reikšmingumo kriterijais (\*- $p < 0,05$ ; \*\*- $p < 0,01$ ; \*\*\*- $p < 0,001$ ).



1 pav. Ekstraversijos bruožo ir įsitraukimo į darbą ryšys, kai psichologinis saugumas yra tarpinis kintamasis

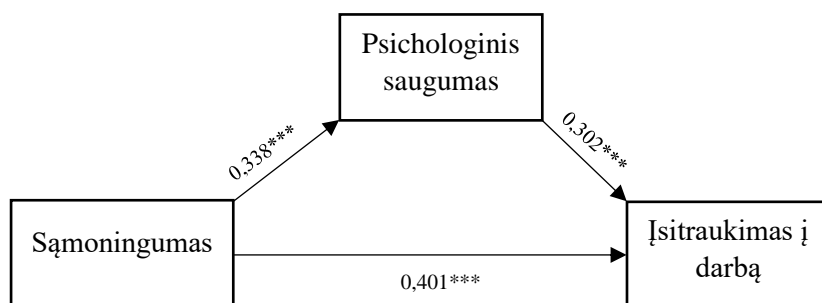
Atlikus sudaryto modelio vertinimą, gauti indeksai atskleidžia, kad tokio modelio tikimas duomenims yra idealus. Visų pirma, gautas Chi kvadratas pasako, kad toks modelis visapusiškai dengia duomenis ir yra puikiai tinkamas pasirinktos idėjos analizei ( $X^2=0$ ,  $df=0$ ,  $p < 0,05$ ). Visgi, Chi kvadratą priimtina yra laikyti geru tada, kai jis statistiškai nereikšmingas. Tačiau turint galvoje, kad šis kriterijus jautrus imčiai, ir dažniausiai jis būna statistiškai reikšmingas, kai imtį sudaro virš 100 ir daugiau žmonių. TLI=1 ir CFI=1 indeksai yra labai geri ir puikiai tinkami duomenims (mažiausia riba nuo 0,90 iki 1 kaip aukščiausios). Taip pat ir RMSEA indeksas labai gerai atitinka duomenis, nes kuo arčiau 0, tuo geriau (RMSEA=0,  $p < 0,05$ ). Visgi, teigti, kad modelis yra idealus tikriausiai būtų per daug rizikinga. Tikslingiau būtų sakyti, kad toks modelis yra tiesiog identifikuojamas, bet taikytinas, siekiant patikrinti pasirinktą idėją. Kitaip tariant, kadangi vietoj latentinių kintamųjų yra naudojami matavimo kintamieji, o visi įmanomi keliai yra įtraukti, vadinasi, šis modelis demonstruoja gerus indeksus, todėl, kad panaudojo visą informaciją, įdėtą į šį modelį.

Taigi, kaip galime pastebėti iš 1 pav. ekstraversija reikšmingai teigiamai nuspėja psichologinį saugumą ( $\beta=0,299$ ,  $p < 0,001$ ), o psichologinis saugumas reikšmingai teigiamai nuspėja įsitraukimą į



darbą ( $\beta=0,336$ ,  $p<0,001$ ). Kitaip tariant, kuo aukštesnį ekstraversijos įvertį turi darbuotojas, tuo labiau jis jaučiasi psichologiškai saugus. Taip pat ir kuo aukštesnis psichologinio saugumo patyrimas, tuo didesnis darbuotojo įsitraukimas į darbą. Siekiant įvertinti netiesioginio ir tiesioginio kelio reikšmingumo kriterijus, buvo taikytas 95% pasikliautinas paklaidos intervalas („Bootstrap“). Rezultatai atskleidė, kad visas efektas (tiesioginis kelias iš ekstraversijos į įsitraukimą, nedalyvaujant kitiems kintamiesiems) yra statistiškai reikšmingas (95% CI: 0,290 – 0,566, SE=0,069;  $\beta=0,441$ ,  $p<0,01$ ). Taip pat paskaičiuoto netiesioginio kelio rodikliai atskleidė, kad psichologinis saugumas yra reikšmingas tarpinis kintamasis tarp ekstraversijos ir įsitraukimo į darbą (95% CI: 0,045 – 0,180, SE=0,034;  $\beta=0,101$ ,  $p<0,01$ ). Žinoma, šiuo atveju koreliacijos koeficientas nėra labai aukštas ( $\beta=0,101$ ), kadangi buvo skaičiuojamas bendras netiesioginio kelio, t.y. iš ekstraversijos į psichologinį saugumą ir iš psichologinio saugumo į įsitraukimą, įvertis. Vis dėlto, net ir esant tarpininkui, ekstraversija yra reikšmingas įsitraukimą į darbą nuspėjantis veiksnys (95% CI: 0,198 – 0,479, SE=0,072;  $\beta=0,340$ ,  $p<0,01$ ). Atsižvelgiant į tai, kad tiesioginis kelias išliko statistiškai reikšmingas, tačiau kiek mažesnis lyginant su visu efektu, vadinasi, šiuo atveju pasireiškė dalinė mediacija.

**Sąmoningumas, psichologinis saugumas ir įsitraukimas į darbą.** Žemiau pateikiamas modelis kartu su standartizuotos beta koeficientais ir reikšmingumo kriterijais (\*- $p<0,05$ ; \*\*- $p<0,01$ ; \*\*\*- $p<0,001$ ).

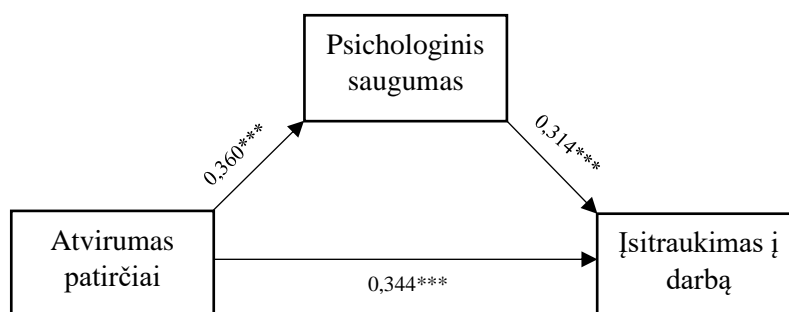


2 pav. Sąmoningumo bruožo ir įsitraukimo į darbą ryšys, kai psichologinis saugumas yra tarpinis kintamasis

Atlikus sudaryto modelio vertinimą gauti indeksai parodė tokius pačius rezultatus, kurie buvo gauti ir prieš tai aprašytame modelyje. Chi kvadratas yra statistiškai reikšmingas, tačiau nulinis ( $X^2=0$ ,  $df=0$ ,  $p<0,05$ ). TLI=1 ir CFI=1 indeksai labai gerai atitinka duomenims, kadangi siekia aukščiausią savo intervalo skaičių. Taip pat ir RMSEA indeksas yra puikiai tinkantis duomenims (RMSEA=0,  $p<0,05$ ). Vadinasi, modelis yra identifikuojamas.

Remiantis 2 pav. pateiktais duomenimis, galime pastebėti, kad sąmoningumo bruožas reikšmingai teigiamai nuspėja psichologinį saugumą ( $\beta=0,338$ ,  $p<0,001$ ), o psichologinis saugumas reikšmingai teigiamai nuspėja įsitraukimą į darbą ( $\beta=0,302$ ,  $p<0,001$ ). Įvardinant tiksliau, kuo darbuotojas pasižymi aukštesniu sąmoningumo įverčiu, tuo labiau jis jaučiasi psichologiškai saugus. Bei kuo labiau patiriamas psichologinis saugumas, tuo didesnis darbuotojo įsitraukimas į darbą. Pritaikius pasikliautiną paklaidos intervalą, buvo nustatyta statistiškai reikšminga viso efekto reikšmė (95% CI: 0,388 – 0,608, SE=0,056;  $\beta=0,503$ ,  $p<0,01$ ). Kalbant apie tiesioginį kelią (95% CI: 0,278 – 0,513, SE=0,060;  $\beta=0,401$ ,  $p<0,01$ ), galime pastebėti, kad jis išliko statistiškai reikšmingu, tačiau mažesniu, nei kai sąmoningumas nuspėja įsitraukimą į darbą, nesant tarpininkui. Taip interpretuojant gautus rezultatus, panašu, kad psichologinio saugumo dalyvavimas turi tam tikros reikšmės sąmoningumo ir įsitraukimo sąsajoms. Ir išties, atlikus netiesioginio kelio įvertinimą (sąmoningumas į psichologinį saugumą ir į įsitraukimą), gauti rodikliai atskleidė, kad psichologinis saugumas yra reikšmingas tarpinis kintamasis tarp sąmoningumo ir įsitraukimo į darbą (95% CI: 0,051 – 0,176, SE=0,031;  $\beta=0,102$ ,  $p<0,01$ ). Vėlgi, dėl šiuo atveju sumažėjusio tiesioginio kelio, bet vis dar reikšmingo, galime įvardinti gautą mediacinį ryšį kaip dalinį.

**Atvirumas patirčiai, psichologinis saugumas ir įsitraukimas į darbą.** Žemiau pateikiamas modelis kartu su standartizuotos beta koeficientais ir reikšmingumo kriterijais (\*- $p<0,05$ ; \*\*- $p<0,01$ ; \*\*\*- $p<0,001$ ).



3 pav. Atvirumo patirčiai bruožo ir įsitraukimo į darbą ryšys, kai psichologinis saugumas yra tarpinis kintamasis

Kaip ir anksčiau aptartų modelių atveju taip ir čia, galima kalbėti apie identifikuojamą modelį. Visi indeksai ( $X^2$ , TLI, CFI, RMSEA) demonstruoja gerą tikimą duomenims, kadangi visa naudojama informacija yra įtraukiama į modelį ir visi galimi keliai yra tikrinami.

Atsižvelgiant į 3 pav. pateiktą modelį, galime pastebėti, kad atvirumas patirčiai reikšmingai teigiamai nuspėja psichologinį saugumą ( $\beta=0,360$ ,  $p<0,001$ ), o pastarasis reikšmingai teigiamai nuspėja įsitraukimą į darbą ( $\beta=0,314$ ,  $p<0,001$ ). Interpretuojant tokius gautus rezultatus, galime teigti,

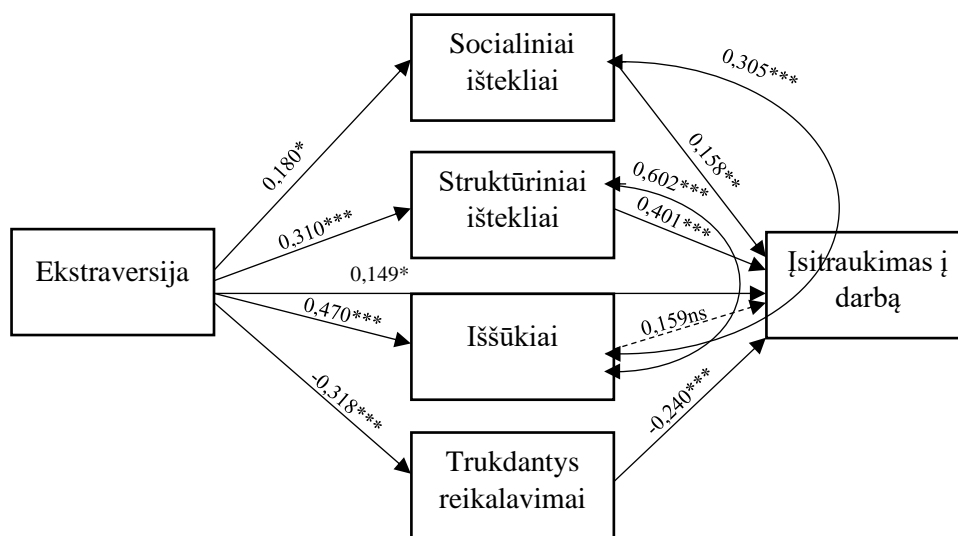
kad kuo aukštesnį atvirumo patirčiai įvertį turi darbuotojas, tuo labiau jis jaučiasi psichologiškai saugus. Bei kuo aukštesnis psichologinio saugumo patyrimas, tuo didesnis darbuotojo įsitraukimas į darbą. Atlikus viso efekto reikšmingumo vertinimą, buvo gauta statistiškai reikšminga reikšmė (95% CI: 0,311 – 0,577, SE=0,068;  $\beta=0,457$ ,  $p<0,01$ ). Tuo tarpu tiesioginis kelias išliko statistiškai reikšmingu, bet gerokai mažesniu (95% CI: 0,210 – 0,470, SE=0,068;  $\beta=0,344$ ,  $p<0,01$ ). Tikėtina, kad tiesioginio sąmoningumo ir įsitraukimo į darbą ryšio sumažėjimas pasireiškė, dėl įtraukto psichologinio saugumo kintamojo. Gauti netiesioginio kelio vertinimo rodikliai atskleidė, kad šiuo atveju ir vėl galime kalbėti apie reikšmingą psichologinio saugumo kaip tarpininko rolę (95% CI: 0,056 – 0,195, SE=0,034;  $\beta=0,113$ ,  $p<0,01$ ). Visgi, kadangi atvirumo patirčiai bruožas išliko reikšmingu įsitraukimo į darbą prediktoriu, vadinasi, gautas mediacinis ryšys yra dalinis.

Taigi, remiantis trijų modelių analizės duomenimis, galime teigti, kad psichologinio saugumo vaidmuo tarp proaktyvių asmenybės bruožų ir įsitraukimo į darbą išties yra reikšmingas ir svarbus. Vadinasi, šiame rašto darbe kelta hipotezė pasitvirtino.

### 3.4. Meistriškumas dirbti kaip tarpinis kintamasis

Atsakant į H4 – H6 hipotezes bus sudaromi trys modeliai su kiekvienu asmenybės bruožu atskirai, kad būtų galima pastebėti kuo tikslesnį ryšį tarp kintamųjų. O siekiant įvertinti konkrečių netiesioginių kelių reikšmingumą ir koeficiento dydį, bus naudojamas „Bootstrap“ pasikliautinas paklaidos intervalas.

**Ekstraversija, meistriškumas dirbti ir įsitraukimas į darbą.** Žemiau pateikiamas modelis kartu su standartizuotos beta koeficientais ir reikšmingumo kriterijais (\*- $p<0,05$ ; \*\*- $p<0,01$ ; \*\*\*- $p<0,001$ , ns- $p>0,05$ ).



4 pav. *Ekstraversijos bruožo ir išitraukimo į darbą ryšys, kai meistriškumas dirbti (socialiniai, struktūriniai ištekliai bei iššūkius keliantys darbo reikalavimai ir trukdantys darbo reikalavimai) yra tarpinis kintamasis*

Atlikus sudaryto modelio vertinimą, gauti indeksai atskleidė, kad tokio modelio tikimas duomenims nėra geras. Visų pirma, Chi kvadratas kaip tokiam paprastam modeliui yra gerokai per aukštas ( $X^2=109,500$ ,  $df=6$ ,  $p<0,05$ ). Tuomet TLI=0,15 ir CFI=0,66 net nepatenka į leistinus režius (nuo 0,90 iki 1), o RMSEA=0,33 gerokai viršijo leistinas ribas (kuo arčiau 0, tuo geriau, o leistina iki 0,1). Taigi, atsižvelgiant į gautus indeksus, privalu yra atlikti modelio modifikaciją. Programa siūlė uždėti koreliaciją tarp socialinių ir iššūkius keliančių darbo reikalavimų bei struktūrinių ir iššūkius keliančių darbo reikalavimų. Remiantis tuo, kad tai yra bendro meistriškumo dirbti subskalės, bei apsvarsčius, kad pakankamai logiška jas sieti dėl turimų teigiamų ypatumų, todėl buvo įvesti koreliaciniai ryšiai. Pakartotinai atlikus modelio vertinimą, Chi kvadratas gerokai sumažėjo ir tapo statistiškai nereikšmingas, kas jau yra gerai ( $X^2=8,986$ ,  $df=4$ ,  $p>0,05$ ). Taip pat padidėjo TLI=0,94, kuris jau yra adekvatus turimiems duomenims, o CFI=0,98 – labai geras. RMSEA taip pat patenka jau į režius ir yra adekvatus turimiems duomenims (RMSEA=0,08,  $p>0,05$ ). Galiausiai atlikus abiejų modelių palyginimą, buvo gautas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp modelių ( $X^2=100,514$ ,  $df=2$ ). Apibendrinus ir atsižvelgus į visus indeksus, antrasis modelis yra žymiai geresnis, prie kurio ir pasiliecame.

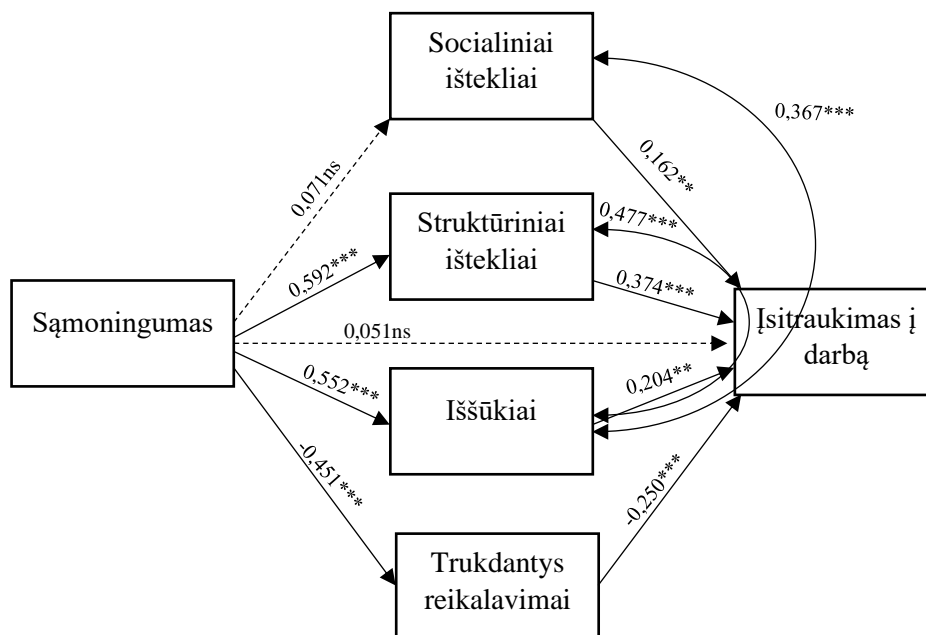
Remiantis 4 pav. pateiktais duomenimis, galime pastebėti, kad ekstraversijos bruožas reikšmingai teigiamai nuspėja socialinius darbo išteklius ( $\beta=0,180$ ,  $p<0,05$ ) bei struktūrinius darbo išteklius ( $\beta=0,310$ ,  $p<0,001$ ), o šios meistriškumo dirbti elgsenos formos reikšmingai teigiamai nuspėja išitraukimą į darbą ( $\beta=0,158$ ,  $p<0,01$ ;  $\beta=0,401$ ,  $p<0,001$ ). Kas reikštų, jog kuo darbuotojas pasižymi aukštesniu ekstraversijos įverčiu, tuo jis labiau ištraukia į socialinių, struktūrinių darbo išteklių didinimą. Bei kuo darbuotojas labiau didina socialinius, struktūrinius darbo išteklius, tuo labiau jis būna ištraukęs darbe. Be to, ekstraversija yra stipriausias iššūkių didinimą nuspėjantis požymis ( $\beta=0,470$ ,  $p<0,001$ ), tačiau šiame modelyje iššūkių ieškojimas nėra išitraukimo į darbą prediktorius ( $\beta=0,159$ ,  $p>0,05$ ). Tuo tarpu ekstraversija reikšmingai neigiamai nuspėja trukdančius darbo reikalavimus ( $\beta=-0,318$ ,  $p<0,001$ ), o pastaroji meistriškumo dirbti forma reikšmingai neigiamai nuspėja išitraukimą ( $\beta=-0,240$ ,  $p<0,001$ ). Įvardinant tiksliau, kuo darbuotojas pasižymi aukštesniu ekstraversijos įverčiu, tuo mažiau jis ištraukia į trukdančių darbo reikalavimų mažinimą. Taip pat ir kuo labiau darbuotojas imasi mažinti trukdančius darbo reikalavimus, tuo mažiau jis būna ištraukęs į darbą.

Naudojant „Bootstrap“ pasikliautiną paklaidos intervalą buvo nagrinėjamos tiesioginių ir netiesioginių kelių reikšmės. Įvertinus visą efektą (tiesioginis kelias iš ekstraversijos į išitraukimą,

nedalyvaujant kitiems kintamiesiems), buvo gautas statistiškai reikšmingas įvertis (95% CI: 0,298 – 0,575, SE=0,070;  $\beta=0,453$ ,  $p<0,01$ ). Taip pat bendras netiesioginio kelio įvertis (įtraukiami visi keturi galimi keliai per meistriškumo dirbti elgsenos tipus) atskleidė statistiškai reikšmingas reikšmes (95% CI: 0,206 – 0,412, SE=0,052;  $\beta=0,304$ ,  $p<0,01$ ). Tai jau leidžia kalbėti apie svarbią meistriškumo dirbti, kaip tarpinio kintamojo, rolę, kadangi nors tiesioginis kelias, kai kartu yra įtraukiami mediatoriai, vis dar yra reikšmingas, tačiau gerokai mažesnis (95% CI: 0,004 – 0,274, SE=0,068;  $\beta=0,453$ ,  $p<0,01$ ). Atlikus kiekvieno netiesioginio kelio individualų įvertinimą (1 – iš ekstraversijos į socialinius darbo išteklius ir į įsitraukimą, 2 – per struktūrinius darbo išteklius, 3 – per iššūkius keliančius darbo reikalavimus, 4 – per trukdančius darbo reikalavimus), gauti rodikliai atskleidė, kad ekstraversijos bruožas reikšmingai nuspėja įsitraukimą į darbą per socialinius (95% CI: 0,011 – 0,163, SE=0,036;  $\beta=0,029$ ,  $p<0,05$ ), struktūrinius darbo išteklius (95% CI: 0,121 – 0,461, SE=0,085;  $\beta=0,124$ ,  $p<0,01$ ) ir trukdančius darbo reikalavimus (95% CI: 0,066 – 0,314, SE=0,096;  $\beta=0,076$ ,  $p<0,001$ ). Vis dėlto, kadangi ekstraversijos bruožas taip pat reikšmingai teigiamai nuspėja įsitraukimą į darbą, reiškia, gautas mediacinis ryšys yra dalinis.

Apibendrinant ir atsakant į šiame darbe keltą hipotezę (H4), kuri teigia, kad ekstravertiško asmenybės tipo darbuotojas bus įsitraukęs į darbą per socialinių, struktūrinių išteklių didinimą ir iššūkius keliančius darbo reikalavimus, galime teigti, kad ji iš dalies pasitvirtino.

**Sąmoningumas, meistriškumas dirbti ir įsitraukimas į darbą.** Žemiau pateikiamas modelis kartu su standartizuotos beta koeficientais ir reikšmingumo kriterijais (\*- $p<0,05$ ; \*\*- $p<0,01$ ; \*\*\*- $p<0,001$ , ns- $p>0,05$ ).



5 pav. Sąmoningumo bruožo ir įsitraukimo į darbą ryšys, kai meistriškumas dirbti (socialiniai, struktūriniai ištekliai bei iššūkius keliantys darbo reikalavimai ir trukdantys darbo reikalavimai) yra tarpinis kintamasis

Atlikus sudaryto modelio vertinimą, gauti indeksai atskleidė, kad tikimas duomenims yra prastas. Vėlgi, Chi kvadratas buvo per aukštas ir statistiškai reikšmingas ( $X^2=77,533$ ,  $df=6$ ,  $p<0,05$ ). TLI (0,494) ir CFI (0,798) stipriai per maži, o RMSEA peržengė leistinas ribas (0,270,  $p<0,05$ ). Kaip ir ankstesniame modelyje, modifikacijos indeksas siūlė tapačias koreliacijas tarp tų pačių subskalių. Tad, pritaikius siūlymus ir antrą kartą atlikus modelio vertinimą, buvo gautas labai geras modelio tikimas duomenims. Šiuo atveju Chi kvadratas yra statistiškai nereikšmingas ir labai arti nulio, kas reiškia, jog praktiškai visapusiškai dengiami turimi duomenys ( $X^2=1,604$ ,  $df=4$ ,  $p>0,05$ ). TLI=1 ir CFI=1 indeksai yra idealūs. Tą patį galime pasakyti ir apie RMSEA=0,0,  $p>0,05$ . Vadinasi, atlikus minimalias korekcijas, toks sukurtas modelis yra net labai gerai pritaikytas turimiems duomenims.

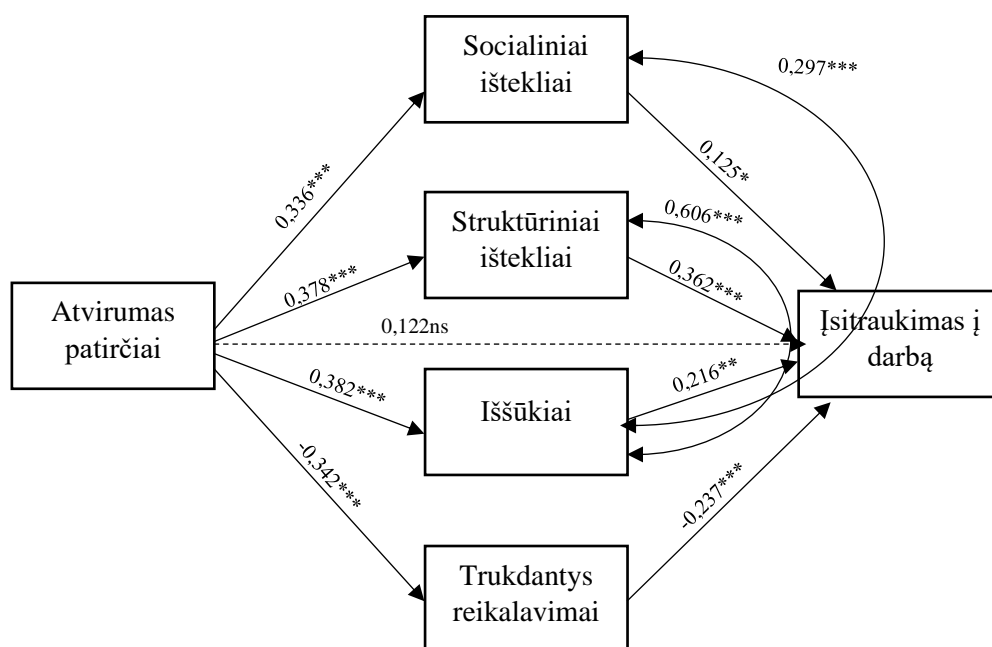
Analizuojant 5 pav. matomus rezultatus, galime teigti, kad sąmoningumo bruožas reikšmingai teigiamai nuspėja struktūrinius išteklius ( $\beta=0,592$ ,  $p<0,001$ ) ir iššūkius keliančius darbo reikalavimus ( $\beta=0,552$ ,  $p<0,001$ ), o trukdančius darbo reikalavimus neigiamai ( $\beta=-0,451$ ,  $p<0,001$ ). Kalbant konkrečiau, kuo darbuotojas pasižymi stipresniu sąmoningumo bruožu, tuo jis labiau linkęs ieškoti struktūrinių išteklių ir iššūkių darbe. Tačiau į trukdančių darbo reikalavimų mažinimą, šį aukštą įvertį turintys darbuotojai, mažai įsitraukia. Tuo tarpu visos meistriškumo dirbti elgsenos formos reikšmingai nuspėja įsitraukimą į darbą. Interpretuojant gautus rezultatus, galime sakyti, kad kuo darbuotojas labiau didina socialinius ( $\beta=0,162$ ,  $p<0,05$ ), struktūrinius išteklius ( $\beta=0,374$ ,  $p<0,001$ ) ir iššūkius savo darbe ( $\beta=0,204$ ,  $p<0,01$ ), tuo didesnis jo įsitraukimo lygis. O kuo aktyviau yra įsitraukiama į trukdančių darbo reikalavimų mažinimą, tuo mažesnis darbuotojo įsitraukimas į darbinę veiklą ( $\beta=-0,250$ ,  $p<0,001$ ).

Pritaikius 95% pasikliautiną intervalą, buvo nustatyta, kad visas efektas yra statistiškai reikšmingas (95% CI: 0,393 – 0,614,  $SE=0,056$ ;  $\beta=0,509$ ,  $p<0,01$ ). Tačiau, kai modelyje kartu veikia ir tarpiniai kintamieji, reikšmingas tiesioginis ryšys iš sąmoningumo į įsitraukimą nenustatytas (95% CI: -0,104 – 0,204,  $SE=0,079$ ;  $\beta=0,051$ ,  $p>0,05$ ). Todėl gautas statistiškai reikšmingas bendras netiesioginis kelias (95% CI: 0,348 – 0,586,  $SE=0,059$ ;  $\beta=0,458$ ,  $p<0,01$ ) kaip ir leistų teigti, kad egzistuoja tikroji mediacija, bei kad meistriškumas dirbti yra reikšmingas tarpinis kintamasis tarp sąmoningumo ir įsitraukimo. Nors konkretaus atsakymo negalima pateikti dėl šiame modelyje nepasireiškusio tiesioginio kelio, tačiau remiantis gauta informacija, tikėtina, jog ryšys tarp sąmoningumo ir įsitraukimo pasireiškia tik per tarpinius kintamuosius. Be to, analizuojant netiesioginius kelius detalčiau, buvo gauta, kad sąmoningas asmenybės tipas reikšmingai nuspėja įsitraukimą į darbą per struktūrinius išteklius (95% CI: 0,302 – 0,881,  $SE=0,143$ ;  $\beta=0,221$ ,  $p<0,01$ ), iššūkius keliančius darbo reikalavimus (95% CI: 0,058 – 0,545,  $SE=0,124$ ;  $\beta=0,113$ ,  $p<0,05$ ) bei trukdančius darbo reikalavimus (95% CI: 0,122 – 0,513,  $SE=0,101$ ;  $\beta=0,113$ ,  $p<0,01$ ). Taigi, remiantis gautais rezultatais ir atsižvelgiant į tai, kad sąmoningumas, įtraukus tarpinius ryšius, nebėra

tiesioginis įsitraukimo į darbą prediktorius ( $\beta=0,051$ ,  $p>0,05$ ), galime galvoti apie tai, kad tarpinio kintamojo vaidmuo yra labai svarbus.

Bendrai apžvelgus analizes ir atsakant į šiame rašto darbe iškeltą hipotezę (H5), kuri teigia, kad sąmoningo asmenybės tipo darbuotojas bus įsitraukęs į darbą per struktūrinių išteklių didinimą ir iššūkius keliančius darbo reikalavimus, galima sakyti, jog ji pasitvirtino. Žinoma, buvo gautas ir statistiškai reikšmingas ryšys su trukdančiais darbo reikalavimais. Tačiau kadangi koeficientas yra neigiamas tiek iš sąmoningumo į trukdančius darbo reikalavimus, tiek ir į įsitraukimą, todėl tai atskleidžia, jog tokio tipo asmenys, nesiima mažinti kliūčių.

**Atvirumas patirčiai, meistriškumas dirbti ir įsitraukimas į darbą.** Žemiau pateikiamas modelis kartu su standartizuotos beta koeficientais ir reikšmingumo kriterijais (\*- $p<0,05$ ; \*\*- $p<0,01$ ; \*\*\*- $p<0,001$ , ns- $p>0,05$ ).



6 pav. Atvirumo patirčiai bruožo ir įsitraukimo į darbą ryšys, kai meistriškumas dirbti (socialiniai, struktūriniai ištekliai bei iššūkius keliantys darbo reikalavimai ir trukdantys darbo reikalavimai) yra tarpinis kintamasis

Atlikus sudaryto modelio vertinimą, iš esmės kartojasi tapatus dalykas, kas buvo ir anksčiau aprašytuose modeliuose. Pirminis modelio vertinimas be įvedamų koreliacijų yra netinkamas tolimesniam analizės atlikimui. Todėl vėliau, naudojant meistriškumo dirbti konstrukta, iškart bus modelis kuriamas kartu su koreliacijomis tarp socialinių ir iššūkius keliančių darbo reikalavimų bei struktūrinių ir iššūkius keliančių darbo reikalavimų subskalių. Po pakartotinai atlikto įvertinimo, gauti indeksai atskleidė, kad modelis nėra labai geras, tačiau iš esmės galima naudoti. Gautas Chi kvadratas

nėra per aukštas, tačiau statistiškai reikšmingas ( $X^2=10,070$ ,  $df=4$ ,  $p<0,05$ ). Yra žinoma, kad  $X^2$  pakankamai jautrus imčiai ir esant dideliame respondentų skaičiui, jis dažnai būna statistiškai reikšmingas. Kadangi šiame rašto darbe tiriamųjų skaičius viršija 100, todėl šis indeksas gali būti priimtinas. TLI=0,93 yra adekvatus turimiems duomenims, o CFI=0,98 – labai geras. Tuo tarpu RMSEA yra kiek aukštesnis nei galima riba, kuri leistų modelį priskirti adekvačiam (RMSEA=0,9,  $p>0,05$ ). Visgi, atsižvelgiant į tai, kad RMSEA ribos yra nuo 0 iki 1, ši sąlyga kaip ir gali būti priskiriama patenkinamam rodikliui. Vadinasi, nors modelis ir nėra iš geriausių, tačiau kadangi gauti indeksai gali būti priimami, todėl naudotinas.

Remiantis 6 pav. pateiktais duomenimis, galime pastebėti, kad atvirumas patirčiai yra reikšmingai teigiamas socialinių ( $\beta=0,336$ ,  $p<0,001$ ), struktūrinių darbo išteklių ( $\beta=0,378$ ,  $p<0,001$ ) bei iššūkius keliančių darbo reikalavimų prediktorius ( $\beta=0,382$ ,  $p<0,001$ ). Kitaip tariant, kuo darbuotojas pasižymi aukštesniu atvirumo patirčiai įverčiu, tuo jis aktyviau ieško socialinių, struktūrinių išteklių bei iššūkių savo darbe. O kadangi šis asmenybės tipas yra reikšmingai neigiamas trukdančius darbo reikalavimus nuspėjantis požymis ( $\beta=-0,342$ ,  $p<0,001$ ), tai reiškia, jog aukštesnis atvirumo įvertis lems mažesnę norą įsitraukti į kylančių kliūčių šalinimą. Be to, visos keturios meistriškumo dirbti elgsenos formos taip pat yra reikšmingi įsitraukimo į darbą prediktoriai. Kalbant konkrečiau, kuo darbuotojas labiau įsitraukia į socialinių ( $\beta=0,125$ ,  $p<0,05$ ), struktūrinių išteklių ( $\beta=0,362$ ,  $p<0,001$ ) ir iššūkius keliančių darbo reikalavimų ( $\beta=0,216$ ,  $p<0,01$ ) didinimą, tuo jo įsitraukimo darbe lygis yra didesnis. Taip pat ir kuo labiau darbuotojas imasi mažinti trukdančius darbo reikalavimus, tuo mažiau jis būna įsitraukęs į darbą ( $\beta=-0,237$ ,  $p<0,001$ ).

Įvertinus viso efekto įvertį prie 95% pasikliautino paklaidos intervalo, buvo gauta statistiškai reikšminga reikšmė (95% CI: 0,243 – 0,459, SE=0,054;  $\beta=0,342$ ,  $p<0,01$ ). Bendro netiesioginio kelio įvertis taip pat atskleidė statistiškai reikšmingus rezultatus (95% CI: 0,318 – 0,585, SE=0,068;  $\beta=0,465$ ,  $p<0,01$ ). Tuo tarpu kaip ir prieš tai aptartame modelyje taip ir šiuo atveju, tiesioginis kelias, kai kartu yra įtraukti tarpiniai kintamieji, nėra statistiškai reikšmingas (95% CI: -0,034 – 0,257, SE=0,072;  $\beta=0,122$ ,  $p>0,05$ ). Tai jau leidžia galvoti konkrečiai tik apie netiesioginį kelią iš atvirumo į įsitraukimą į darbą. Analizuojant netiesioginius kelius detalčiau, buvo gauta, kad patyrimui atviras asmenybės tipas reikšmingai nuspėja įsitraukimą į darbą per socialinius išteklius (95% CI: 0,005 – 0,201, SE=0,048;  $\beta=0,042$ ,  $p<0,05$ ), struktūrinius išteklius (95% CI: 0,130 – 0,446, SE=0,078;  $\beta=0,137$ ,  $p<0,01$ ), iššūkius keliančius darbo reikalavimus (95% CI: 0,042 – 0,326, SE=0,071;  $\beta=0,083$ ,  $p<0,01$ ) bei trukdančius darbo reikalavimus (95% CI: 0,055 – 0,317, SE=0,065;  $\beta=0,081$ ,  $p<0,01$ ). Nors koeficientai vizualiai atrodo nedideli, tačiau visi netiesioginiai keliai yra labai reikšmingi. Šiuo atveju vėlgi buvo gauta tikroji mediacija, kadangi tiesioginis kelias tapo statistiškai nereikšmingu.



Apibendrinant ir atsakant į šiame darbe keltą hipotezę (H6), kuri teigia, kad atviro patyrimui tipo darbuotojas bus įsitraukęs į darbą per socialinių, struktūrinių išteklių ir iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimą bei trukdančių darbo reikalavimų mažinimą, galime teigti, kad ji iš dalies pasitvirtino. Šiuo atveju paskutinioji hipotezės dalis yra atmetama. Nors patyrimui atviro darbuotojo tipas ir yra reikšmingas trukdančių darbo reikalavimų prediktorius, tačiau tokie asmenys nemažina kylančių sunkumų darbe.

### 3.5. Dviejų tarpinių kintamųjų vaidmuo

Taigi, patikrinus galimų tarpinių kintamųjų vaidmenį ir nustačius, kad jie abu yra išties reikšmingi tarp proaktyvių asmenybės bruožų ir įsitraukimo į darbą, kitas žingsnis yra išsiaiškinti, ar įmanomas ryšys, kai vienu metu veikia du tarpiniai kintamieji. Naudojant „Bootstrap“ pasikliautiną paklaidos intervalą bus galima išsiaiškinti konkretaus netiesioginio kelio reikšmingumą bei koeficiento dydį ir stiprumą.

#### **Ekstraversijos ir įsitraukimo į darbą sąsajos per psichologinį saugumą ir meistriškumą dirbti.**

7 lentelė. Modelio vertinimo rodikliai bei tiesioginio ir netiesioginių kelių reikšmės, kai veikia du tarpiniai kintamieji tarp ekstraversijos ir įsitraukimo į darbą

	Tiesioginio kelio reikšmės			Netiesioginių kelių reikšmės			Modelio vertinimas			
	Standartizuotas beta koeficientas	SE (std. paklaida)	95% CI	Beta koeficientas (standartizuotas)	SE (std. paklaida)	95% CI	X <sup>2</sup> /df	TLI	CFI	RMSEA
Ekst. į P. saug., į Soc. iš. ir į Įstr.	0,129ns	0,067	(-0,012; 0,254)	0,011ns (0,005ns)	0,011	(0,0; 0,053)	4,673ns/ df=4	0,99	0,99	0,032ns
Ekst. į P. saug., į Str. iš. ir į Įstr.				0,064*** (0,029***)		(0,019; 0,151)				
Ekst. į P. saug., į Iššūk. k. d. r. ir į Įstr.				0,021* (0,01*)		(0,001; 0,076)				
Ekst. į P. saug., į Tr. d. r. ir į Įstr.				0,038*** (0,017***)		(0,011; 0,100)				
Visas efektas	0,446**	0,069	(0,294; 0,570)							

Bendras netiesioginis k.		(0,316**)	0,053	(0,216; 0,423)				
--------------------------	--	-----------	-------	----------------	--	--	--	--

Komentaras: \*\*\*-p<0,001; \*\*-p<0,01; \*-p<0,05; ns – p reikšmė nėra statistiškai reikšminga

Trumpinių reikšmės: Ekst. (ekstraversija); P. saug. (psichologinis saugumas); Soc. iš. (socialiniai darbo ištekliai); Str. iš. (struktūriniai darbo ištekliai); Iššūk. k. d. r. (iššūkius keliantys darbo reikalavimai); Tr. d. r. (trukdantys darbo reikalavimai); Įsitr. (įsitraukimas į darbą)

Atlikus modelio vertinimą, kai vienu metu įtraukiami abu tarpiniai kintamieji, gauti indeksai atskleidė, labai gerą modelio tikimą duomenims. Chi kvadratas, kaip tokiam modeliui, išties tinkamas ir statistiškai nereikšmingas ( $X^2=4,673$ ,  $df=4$ ,  $p>0,05$ ). TLI ir CFI arti vieneto, o RMSEA netoli nulio. Kadangi indeksai rodo gerą duomenų atitikimą, vadinasi, modelis yra tinkamas naudojimui ir hipotezių tikrinimui.

Pritaikius „Bootstrap“ pasikliautiną paklaidos intervalą, gauta netgi labai statistiškai reikšminga netiesioginių kelių reikšmė (95% CI: 0,216 – 0,423, SE=0,053;  $\beta=0,316$ ,  $p<0,01$ ). Vis dėlto, tai mažai ką gali pasakyti apie konkrečius netiesioginius kelius. Tik tiek, kad tarpinių kintamųjų vaidmuo yra reikšmingas. Atsižvelgiant į tiesioginio kelio beta koeficientą, galime pastebėti, jog šis, kai kartu yra įtraukiami ir tarpiniai kintamieji, tapo statistiškai nereikšmingu ( $\beta=0,129$ ,  $p>0,05$ ). Kas iš dalies leistų galvoti apie tai, kad šių tarpininkų vaidmuo tarp ekstraversijos ir įsitraukimo į darbą ryšio, yra neabejotinai svarbus. Visgi, kategoriškai teigti, kad buvo gauta tikroji mediacija būtų nevisai tikslinga, tačiau turėti galvoje tokius tarpinius kintamuosius – verta. Gilinant į konkrečius netiesioginius kelius, apimančius ir psichologinį saugumą, ir meistriškumą dirbti, trys iš jų buvo nustatyti kaip statistiškai reikšmingi. Įvardinant tiksliau, vienas iš galimų kelių yra iš ekstraversijos į įsitraukimą į darbą per psichologinį saugumą ir per struktūrinius išteklius ( $\beta=0,029$ ,  $p<0,001$ ). Interpretuojant būtų galima sakyti, kad tie darbuotojai, kurie pasižymi aukštesniu ekstraversijos įverčiu, yra labiau linkę jaustis psichologiškai saugūs. O per aukštą psichologinio saugumo patyrimą, jie leidžiasi ieškoti struktūrinių išteklių, kurie veda juos link didesnio įsitraukimo darbe (žiūrėti 1 priede, 1 pav.). Kitas reikšmingas netiesioginis kelias yra iš ekstraversijos į įsitraukimą, pirmiausia, per psichologinį saugumą, o paskui per iššūkius keliančius darbo reikalavimus ( $\beta=0,01$ ,  $p<0,05$ ). Šio gauto kelio koeficientas yra gana mažas, tačiau vis tiek reikšmingas. Nusakant gautą rezultatą tiksliau, sakytume, kad kuo darbuotojo ekstraversijos įvertis yra aukštesnis, tuo stipresnis jo psichologinio saugumo patyrimas, per kurį jis imasi didinti iššūkius savo darbe, o per šį, darbo formavimo elgsenos tipą, darbuotojas labiau įsitraukia į darbą (žiūrėti 1 priede, 1 pav.). Galiausiai, paskutinis statistiškai reikšmingas netiesioginis kelias nustatytas, kai įtraukiamas psichologinis saugumas ir trukdantys darbo reikalavimai ( $\beta=0,017$ ,  $p<0,001$ ). Kitaip tariant, darbuotojai, pasižymintys aukštu ekstraversijos įverčiu, jaučia labiau galintys prisiimti tarpasmeninę riziką be netikėtų pasekmių. Per didesnę psichologinio saugumo patyrimą, ekstravertiški darbuotojai mažiau imasi trukdančių darbo reikalavimų mažinimo bei per šios elgsenos tipo atmetimą, demonstruoja didesnę įsitraukimą (žiūrėti

1 priede, 1 pav.). Visgi, šiuo atveju netiesioginis kelias per psichologinį saugumą ir per socialinių darbo išteklių didinimą nebuvo nustatytas kaip statistiškai reikšmingas ( $\beta=0,005$ ,  $p>0,05$ ).

Remiantis gautais analizės duomenimis ir atsakant į H7 hipotezę, galime teigti, kad ji iš dalies pasitvirtino. Kelta hipotezė teigia, kad ekstravertiškas asmenybės tipas bus reikšmingai susijęs su įsitraukimu į darbą, visų pirma, per psichologinį saugumą, o paskui per meistriškumo dirbti elgseną (socialinių, struktūrinių išteklių ir iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimą). Vis dėlto tarp psichologinio saugumo ir socialinių darbo išteklių ryšys šiame modelyje nebuvo nustatytas, kas galimai lėmė statistiškai nereikšmingą netiesioginį kelią (žiūrėti 1 priede, 1 pav.).

### Sąmoningumo ir įsitraukimo į darbą sąsajos per psichologinį saugumą ir meistriškumą dirbti.

8 lentelė. Modelio vertinimo rodikliai bei tiesioginio ir netiesioginių kelių reikšmės, kai veikia du tarpiniai kintamieji tarp sąmoningumo ir įsitraukimo į darbą

	Tiesioginio kelio reikšmės			Netiesioginių kelių reikšmės			Modelio vertinimas			
	Standartizuotas beta koeficientas	SE (std. paklaida)	95% CI	Beta koeficientas (standartizuotas)	SE (std. paklaida)	95% CI	X <sup>2</sup> /df	TLI	CFI	RMSEA
Sąmon. į P. saug., į Soc. iš. ir į Įsitr.	0,036ns	0,075	(-0,110; 0,184)	0,020*	0,015	(0,002; 0,069)	0,527ns/ df=4	1,05	1	0,0ns
Sąmon. į P. saug., į Str. iš. ir į Įsitr.				0,045*	0,028	(0,005; 0,124)				
Sąmon. į P. saug., į Iššūk. k. d. r. ir į Įsitr.				0,028*	0,023	(0,002; 0,099)				
Sąmon. į P. saug., į Tr. d. r. ir į Įstr.				0,042**	0,023	(0,011; 0,110)				
Visas efektas	0,505**	0,056	(0,388; 0,610)							
Bendras netiesioginis k.				(0,468**)	0,058	(0,355; 0,588)				

Komentaras: \*\*\*- $p<0,001$ ; \*\*- $p<0,01$ ; \*- $p<0,05$ ; ns – p reikšmė nėra statistiškai reikšminga

Trumpinių reikšmės: Sąmon. (sąmoningumas); P. saug. (psichologinis saugumas); Soc. iš. (socialiniai darbo ištekliai); Str. iš. (struktūriniai darbo ištekliai); Iššūk. k. d. r. (iššūkius keliantys darbo reikalavimai); Tr. d. r. (trukdantys darbo reikalavimai); Įsitr. (įsitraukimas į darbą)

Remiantis gautais modelio vertinimo rodikliais, galime teigti, kad toks sudarytas modelis yra netgi labai geras ir tinkamas tolimesnių analizių atlikimui. Chi kvadratas beveik visapusiškai dengia duomenis, kadangi yra arti nulio bei statistiškai nereikšmingas ( $X^2=0,527$ ,  $p>0,05$ ). O kalbant apie kitus indeksus, jie išties puikiai atitinka duomenis. Net jei šiuo atveju TLI gavosi kur kas didesnis nei nustatyta jo aukščiausia riba, tai nepakeičia modelio vertinimo.

Įvertinus viso efekto įvertį prie 95% pasikliautino paklaidos intervalo, buvo gauta statistiškai reikšminga reikšmė ( $\beta=0,505$ ,  $p<0,01$ ). Atkreipus dėmesį į lentelėje pateiktą bendro netiesioginio kelio koeficientą, galime suprasti, koks išties yra reikšmingas tarpinių kintamųjų vaidmuo tarp šio asmenybės tipo ir įsitraukimo į darbą ( $\beta=0,468$ ,  $p<0,01$ ). Tai patvirtina ir gautas tiesioginio kelio įvertis, kuris tapo statistiškai nereikšmingu ir pakankamai žemo koeficiento ( $\beta=0,036$ ,  $p>0,05$ ). Kalbant plačiau apie konkrečius netiesioginius kelius, rezultatai atskleidė, kad kartu veikiant dviem tarpiniams kintamiesiems, reikšmingi yra visi keturi keliai. Pavyzdžiui, vienas iš statistiškai reikšmingų netiesioginių kelių yra per psichologinį saugumą ir socialinius darbo išteklius ( $\beta=0,008$ ,  $p<0,05$ ). Kitaip sakant, aukštu sąmoningumo įverčiu pasižymintis darbuotojas, bus labiau linkęs įsitraukti į socialinių išteklių ieškojimą, per stipriau pasireiškusį psichologinį saugumą, o imdamasis didinti socialinius darbo išteklius, bus labiau įsitraukęs darbe (žiūrėti 1 priede, 2 pav.). Kitas statistiškai reikšmingas netiesioginis kelias iš sąmoningumo į įsitraukimą yra per psichologinį saugumą ir per struktūrinius darbo išteklius ( $\beta=0,018$ ,  $p<0,05$ ). Įvardinant tiksliau, aukštą sąmoningumo bruožą turintys darbuotojai, yra labiau linkę jaustis psichologiškai saugūs bei per aukštą psichologinio saugumo patyrimą, jie imasi didinti struktūrinius darbo išteklius, per kuriuos demonstruoja didesnę įsitraukimo lygį (žiūrėti 1 priede, 2 pav.). Taip pat ir dar vienas galimas netiesioginis kelias yra pirmiausiai per psichologinį saugumą, o paskui per iššūkių didinimą ( $\beta=0,011$ ,  $p<0,05$ ). Interpretuojant būtų galima sakyti, kad kuo stipriau yra pasireiškęs sąmoningumo bruožas, tuo darbuotojas patiria didesnę psichologinį saugumą, kurio aukštas patyrimas, leidžia jam ieškoti iššūkių savo darbe bei tokiu būdu, būti įsitraukusiu (žiūrėti 1 priede, 2 pav.). Paskutinis statistiškai reikšmingas nustatytas netiesioginis kelias yra per psichologinį saugumą, o tada per trukdančius darbo reikalavimus ( $\beta=0,016$ ,  $p<0,01$ ). Šiuo atveju, atsižvelgiant į gautus reikšmingumo kriterijus (žiūrėti 1 priede, 2 pav.), sakytume, kad esant didesniam sąmoningumo įverčiui, darbuotojas yra linkęs jausti didesnę psichologinį saugumą. Tačiau, turėdamas aukštą psichologinio saugumo įvertį, tokio tipo darbuotojas atmeta trukdančių darbo reikalavimų mažinimą ir taip, būna labiau įsitraukęs darbinėje veikloje.

Taigi, apibendrinant gautus rezultatus atsakysime į šiame rašto darbe keltą hipotezę (H8), kuri teigia, kad sąmoningas asmenybės tipas bus reikšmingai susijęs su įsitraukimu į darbą, visų pirma, per psichologinį saugumą, o paskui per meistriškumo dirbti elgseną (struktūrinius, iššūkius keliančius darbo reikalavimus ir trukdančius darbo reikalavimus). Iš esmės būtų galima sakyti, kad ji kaip ir

pasitvirtino. Vienintelis dalykas, kuris neminimas hipotezėje, tačiau šiuo atliktu tyrimu nustatytas, kad sąmoningo asmenybės tipo darbuotojas įsitrauks į darbą per psichologinį saugumą ir per socialinių išteklių ieškojimą.

**Atvirumo patirčiai ir įsitraukimo į darbą sąsajos per psichologinį saugumą ir meistriškumą dirbti.**

9 lentelė. Modelio vertinimo rodikliai bei tiesioginio ir netiesioginių kelių reikšmės, kai veikia du tarpiniai kintamieji tarp atvirumo patirčiai ir įsitraukimo į darbą

	Tiesioginio kelio reikšmės			Netiesioginių kelių reikšmės			Modelio vertinimas							
	Standartizuotas beta koeficientas	SE (std. paklaida)	95% CI	Beta koeficientas (standartizuotas)	SE (std. paklaida)	95% CI	X <sup>2</sup> /df	TLI	CFI	RMSEA				
Atvirum. į P. saug., į Soc. iš. ir į Įsitr.	0,096ns	0,070	(-0,048; 0,228)	0,004ns (0,002ns)	0,008	(-0,005; 0,030)	6,843ns/ df=4	96	99	0,07ns				
Atvirum. į P. saug., į Str. iš. ir į Įsitr.				0,054** (0,028**)							0,022	(0,005; 0,095)		
Atvirum. į P. saug., į Iššūk. k. d. r. ir į Įsitr.				0,032** (0,016**)										
Atvirum. į P. saug., į Tr. d. r. ir į Įsitr.				0,038** (0,020**)									0,021	(0,011; 0,097)
Visas efektas				0,460**										
Bendras netiesioginis k.				(0,364**)	0,054	(0,262; 0,479)								

Komentaras: \*\*\*-p<0,001; \*\*-p<0,01; \*-p<0,05; ns – p reikšmė nėra statistiškai reikšminga

Trumpinių reikšmės: Atvirum. (atvirumas patirčiai); P. saug. (psichologinis saugumas); Soc. iš. (socialiniai darbo ištekliai); Str. iš. (struktūriniai darbo ištekliai); Iššūk. k. d. r. (iššūkius keliantys darbo reikalavimai); Tr. d. r. (trukdantys darbo reikalavimai); Įsitr. (įsitraukimas į darbą)

Po sukurto modelio įvertinimo, gauti rodikliai atskleidė gerą tokio modelio tikimą duomenims. Chi kvadratas yra ištis tinkamas, kadangi nėra labai aukštas ir statistiškai nereikšmingas ( $X^2=6,843$ ,  $p>0,05$ ). Atsižvelgiant į TLI ir CFI kriterijus, galime teigti, kad jie labai gerai atitinka duomenis. Tuo tarpu RMSEA šiuo atveju yra pakankamai aukštas, bet adekvatus. Taigi, bendrai paėmus, modelis yra tikrai geras ir tinkamas naudojimui bei hipotezių tikrinimui.

Remiantis gautais rezultatais matyti, kad visas efektas yra statistiškai reikšmingas ( $\beta=0,460$ ,  $p<0,01$ ), tačiau, kai modelyje kartu veikia ir tarpiniai kintamieji, reikšmingas tiesioginis ryšys iš

atvirumo patirčiai į įsitraukimą nenustatytas ( $\beta=0,096$ ,  $p>0,05$ ). Tai jau suteikia tam tikros informacijos apie galimai svarbų tarpinių kintamųjų vaidmenį, kurių veikimas sumažina tiesioginio efekto reikšmingumą. Nors bendro netiesioginio kelio gautas reikšmingas ir pakankamai aukštas koeficientas atkleidžia apie psichologinio saugumo ir meistriškumo dirbti įtraukimo aktualumą, tačiau tai mažai ką sako, apie konkrečiai dviejų tarpininkų vienu metu veikimą ( $\beta=0,364$ ,  $p<0,01$ ). Taikytas pasikliautinas paklaidos intervalas parodė, kad iš keturių galimų konkrečių netiesioginių kelių, trys yra statistiškai reikšmingi. Įvardinant tiksliau, vienas jų yra iš atvirumo patirčiai į įsitraukimą į darbą per psichologinį saugumą ir per struktūrinius išteklius ( $\beta=0,028$ ,  $p<0,01$ ). Interpretuojant būtų galima teigti, kad esant aukštesniam atvirumo patirčiai įverčiui, darbuotojas, patirdamas didesnę psichologinį saugumą, imasi struktūrinių darbo išteklių ieškojimo, bei per stipriau pasireiškusi šį elgsenos tipą, labiau įsitraukia į darbą (žiūrėti 1 priede, 3 pav.). Kitas statistiškai reikšmingas kelias buvo gautas pirmiausia per psichologinį saugumą, o paskui per iššūkius keliančius darbo reikalavimus ( $\beta=0,016$ ,  $p<0,01$ ). Nusakant gautą rezultatą tiksliau, sakytume, kad kuo stipriau yra pasireiškęs atvirumo patirčiai bruožas, tuo darbuotojas patiria didesnę psichologinį saugumą, kurio aukštas patyrimas, leidžia jam ieškoti iššūkių savo darbe bei tokiu būdu, būti įsitraukusiu (žiūrėti 1 priede, 3 pav.). Ir paskutinis statistiškai reikšmingas netiesioginis kelias nustatytas, kai įtraukiamas psichologinis saugumas ir trukdantys darbo reikalavimai ( $\beta=0,020$ ,  $p<0,01$ ). Kitaip tariant, darbuotojai, pasižymintys aukštu atvirumo patirčiai įverčiu, jaučia labiau galintys prisiimti tarpasmeninę riziką be netikėtų pasekmių. Per didesnę psichologinio saugumo patyrimą, atviri patirčiai darbuotojai mažiau imasi trukdančių darbo reikalavimų mažinimo bei per šios elgsenos tipo atmetimą, demonstruoja didesnę įsitraukimą (žiūrėti 1 priede, 3 pav.). Vienintelis statistiškai reikšmingas kelias, veikiant dviem tarpiniams kintamiesiems, nenustatytas iš atvirumo patirčiai į įsitraukimą į darbą per psichologinį saugumą ir socialinių darbo išteklių didinimą ( $\beta=0,002$ ,  $p>0,05$ ).

Taigi, remiantis gautais rezultatais atsakysime į šiame rašto darbe keltą hipotezę (H9), kuri teigia, kad patyrimui atviras asmenybės tipas bus reikšmingai susijęs su įsitraukimu į darbą, visų pirma, per psichologinį saugumą, o paskui per meistriškumo dirbti elgseną (socialinių, struktūrinių išteklių ir iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimą bei trukdančių darbo reikalavimų mažinimą). Kaip ir būtų galima teigti, kad hipotezė iš dalies pasitvirtino. Bendrai paėmus šiuo tyrimu nustatyta, kad atvirumas patirčiai reikšmingai nuspėja įsitraukimą į darbą per psichologinį saugumą ir meistriškumą dirbti. Tačiau detalizuojant, per psichologinį saugumą ir socialinius darbo išteklius statistiškai reikšmingas ryšys nenustatytas, o gautas neigiamas koreliacijos koeficientas su trukdančiais darbo reikalavimais rodo priešingą elgseną nei teigiama hipotezėje.

Apibendrinant, panašu, kad galime kalbėti apie reikšmingą tarpinių kintamųjų rolę tarp proaktyvių asmenybės bruožų ir įsitraukimo į darbą. Be to, rezultatų analizės dalis atskleidė, kad įmanomas netiesioginis kelias ne tik per vieną mediatorių, bet ir per du.

#### 4. REZULTATŲ APTARIMAS

Vienas iš pagrindinių šio darbo akcentų buvo šiek tiek praplėsti jau darytus asmenybės ir įsitraukimo į darbą ryšių tyrimus, įtraukiant komponentus, galinčius įnešti vertingų įžvalgų šioje srityje. Detalesniam analizės atlikimui, siekta išsiaiškinti ryšius tarp HEXACO asmenybės bruožų ir psichologinio saugumo bei taip pat ir meistriškumo dirbti. Be to, keletas modelių buvo kuriami, kad nustatyti mediacinius efektus tarp proaktyvios asmenybės ir įsitraukimo į darbą ryšių.

**Asmenybė ir psichologinis saugumas.** Bendrai paėmus, šiuo tyrimu buvo nustatyta, kad asmenybė yra reikšmingas psichologinį saugumą nuspėjantis požymis. Tokie gauti rezultatai grindžia Wanless (2016) išreikštas mintis, nusakančias, kad kiekvienas asmenybės bruožas turi tam tikras prigimtines ypatybes, kurių dėka, asmuo, greičiausiai, bus linkęs palankiau suvokti savo tarpasmeninę aplinką, nesibaimins būti savimi arba priešingai.

Nors koreliacijų analizė atskleidė reikšmingai teigiamus sąžiningumo – nuolankumo ir psichologinio saugumo ryšius, tačiau kartu su kitais bruožais šis asmenybės tipas nebuvo reikšmingas prediktorius. Mokslininkai pagrįdė nagrinėjo asmenybės bruožus rizikavimo kontekste ir kadangi tai nėra psichologinio saugumo konstruktas, todėl sunku yra palyginti pagal kitus darytus tyrimus. Panašu, kad rizikavimo veiksmas žemo sąžiningumo – nuolankumo bruožo įverčiui, yra pakankamai artimas. Tai patvirtina Weller ir Tikir (2010) tyrimas. Tačiau turint galvoje psichologinį saugumą, kuris yra siejamas su darbinio kontekstu, su jausmu, kad asmuo gali laisvai išreikšti save, išties būtų nelengva atrasti ryšių su šiuo bruožu. Todėl, kad, pagal Lee ir Ashton (2004), žemas sąžiningumo – nuolankumo bruožas paprastai viską daro vardan naudos sau, ir pasitelkęs melus ar apgaules, toks asmuo tikrai nedemonstruos „tikrojo aš“. Tikėtina, kad šiam asmenybės tipui mažai rūpėtų jaustis saugiam, kad galėtų gauti tai, ko nori.

Sutarumas kitų asmenybės bruožų kontekste taip pat nebuvo reikšmingas psichologinio saugumo prediktorius. Šiuo tyrimu gautos išvados nepasitvirtino su Bas ir Tabancali (2020), kurie nustatė reikšmingai teigiamą ryšį tarp šių dviejų konstrukto. Rezultatų skirtumus gali lemti tai, kad Bas ir Tabancali naudojo „Didžiojo penketo modelį“. Be to, tyrimas buvo atliekamas tik su mokytojais, kas vėlgi gali reikšti, jog šios srities darbuotojai praktiškai visada turi išsakyti savo nuomonę, prisiimti daugiau atsakomybių, spręsti problemas, nepaisant patiriamo nesaugumo, todėl natūralu, kad galėjo būti nustatytas teigiamas ryšys. Vis dėlto, pasak Mat, Jansriboot ir Mat (2019), šis asmenybės tipas nėra tas, kur reikštų savo nuomonę, ar turėtų polinkį į rizikavimą (Weller & Tikir, 2010). Be to, sutarumas yra daugiau orientuotas į komandinę veiklą, tad šiam bruožui aktualiau būtų jaustis priimtu komandoje. Taip pat sutarumu pasižymintis darbuotojas dėl turimų savybių, greičiausiai, mažai orientuosis į savęs tobulinimą ar naujų dalykų išbandymą, kas galėtų padidinti jo psichologinio nesaugumo jausmą.

Kaip ir buvo tikėtasi, atlikus koreliacinių ryšių nustatymą, rastas statistiškai reikšmingas ryšys tarp ekstraversijos ir psichologinio saugumo. Tačiau kai modelyje kartu yra ir kiti asmenybės bruožai, tuomet ekstraversija nėra reikšmingas psichologinio saugumo prediktorius. Tiesa, nelabai galime palyginti gauto rezultato su kitais tyrimais, nes pagrindė ekstraversija buvo tiriama su polinkiu rizikuoti, kas taip pat atskleidė nevienareikšmiškas išvadas (Weller & Tikir, 2010). Vis dėlto, remiantis įgytomis žiniomis apie ekstraversijos ypatumus ir atsižvelgiant į Jacobs (2013) samprotavimus, šiuo tyrimu nebuvo nustatytas joks ryšys. Galbūt intravertas turi tokį patį psichologinio saugumo suvokimą kaip ir ekstravertas, tačiau žino savo saugumo zoną ir kiek jis nori atsiverti.

Rezultatai atskleidė, kad sąmoningas asmenybės tipas yra reikšmingai teigiamas psichologinį saugumą nuspėjantis požymis. Remiantis Maslow mintimis, darbuotojas, kuris yra orientuotas į pasiekimus, pasižymi atsakingumu ir kompetentingumu, palankiau suvokia savo tarpasmeninę aplinką (Mat, Jansriboot, & Mat, 2019). Gautą rezultatą taip pat galime sakyti patvirtina Edmondson ir Mogelof išreikšti samprotavimai apie galimus ryšius (Frazier et al., 2017), nes sąmoningumas ir yra tas asmenybės tipas, kuris orientuotas į mokymąsi ir tobulėjimą. Todėl panašu, kad toks darbuotojas yra linkęs jaustis psichologiškai saugiu, bei dėl pasireiškiančių organizuotumo ir kruopštumo ypatumų, nesibaimina atskleisti geriausių savo gabumų.

Kaip ir buvo galima tikėtis, atvirumo patirčiai bruožas nustatytas kaip statistiškai reikšmingas psichologinio saugumo prediktorius. Šias gautas išvadas patvirtina Edmondson ir Mogelof, kurios teigė, kad asmenys, pasižymintys polinkiu atrasti kažką naujo, išbandyti naujus dalykus, paprastai nesibaimina demonstruoti savo silpnybių ar nesėkmių ir dėl to patiria didesnę psichologinį saugumą (Frazier et al., 2017). Todėl tikėtina, kad patyrimui atviri darbuotojai ne tik, kad palankiai vertina tarpasmeninę aplinką, bet ir priima galimą kritiką ar neišvengiamas klaidas.

Emocionalumas kitų asmenybės bruožų kontekste buvo reikšmingai neigiamas psichologinį saugumą nuspėjantis požymis. Šį rezultatą patvirtina Edmondson ir Mogelof gautos tyrimo išvados, kurios parodo, jog neurotiški asmenys jaučiasi mažiau psichologiškai saugūs (Edmondson & Lei, 2014). Taip pat Beus, Dhanani ir McCord argumentavo, jog neurotiški darbuotojai paprastai suvokia savo aplinką kaip nesaugią, kadangi nuolat pastebi rizikas ir grėsmes (He, Wang, & Payne, 2019). Iš esmės praktiškai dauguma tyrėjų, kas liečia rizikos ėmimąsi, nustatydavo reikšmingus ryšius, kurie atskleisdavo šio asmenybės tipo polinkį į didesnę nerimavimą, rizikingų veiksmų vengimą ir grėsmių pervertinimą. Kadangi emocionalumas ir neurotiškumas turi tą patų nerimavimo aspektą, vadinasi, šiuo tyrimu gautos išvados gerai atspindi autorių perteiktas mintis.

**Asmenybė ir meistriškumas dirbti.** Atlikta rezultatų analizė parodė, kad apskritai asmenybės bruožai yra reikšmingi socialinių, struktūrinių darbo išteklių bei iššūkius keliančių darbo reikalavimų ir trukdančių darbo reikalavimų prediktoriai. Tai atspindi ir kitų autorių pateiktose sampratose,



teigiančiose, kad asmenybė turi įtakos tam, kaip asmuo sąveikauja su darbo aplinkos situacinėmis charakteristikomis, o pasireiškiantis noras kontroliuoti darbą, ieškoti iššūkių ar ryšio su kitais, gali reikšti polinkį į meistriškumo dirbti elgseną (Roczniewska & Bakker, 2016; de Gouw, 2018).

Rezultatai atskleidė, kad sąžiningumo – nuolankumo bruožas yra neigiamai susijęs su trukdančių darbo reikalavimų mažinimu ir teigiamai su struktūrinių darbo išteklių didinimu. Visgi, kai kartu įtraukiami ir kiti asmenybės bruožai, šis veiksnys nebuvo statistiškai reikšmingas nė vieno iš meistriškumo dirbti elgsenos tipų prediktorius. Kai kurie tyrėjai kalbėjo apie meistriškumą dirbti, kaip motyvaciją skatinantį procesą (Petrou et al., 2012; Kim, Shin, & Swanger, 2009). Tad priežastis, kodėl nebuvo gauti statistiškai reikšmingi rezultatai nei su trukdančiais darbo reikalavimais, nei su iššūkiiais, galimai sietina su tuo, kad poreikis manipuliuoti kolegomis (Tims, Bakker, & Derks, 2015), prieštarauja motyvacijos terminui.

Hierarchinės regresinės analizės rezultatai atskleidė, kad sutarumas yra reikšmingai neigiamas struktūrinių darbo išteklių ir iššūkius keliančių darbo reikalavimų prediktorius. Panašu, kad kitų asmenybės bruožų įtraukimas, sustiprino sutarumo gebėjimą nuspėti, kadangi koreliacijų analizė neparodė jokių reikšmingų ryšių. Galbūt tai išties patvirtina teiginį, jog sutarumas yra komandinio darbo bruožas (Rudolph et al., 2017), kuris išryškėja tarp kitų asmeninių ypatumų. Tikėtina, kad sutarumo bruožo turimos savybės, pavyzdžiui, paklusti ir būti kantriam, nepastūmėja darbuotojo ieškoti naujų iššūkių (Lee & Ashton, 2004). O Noras būti priimtu komandoje, galbūt ir per daug neišsiskirti, veda link struktūrinių išteklių vengimo (de Geyter & Dirix, 2018). Visgi, tikėtina, kad geriausiai šis asmenybės tipas atsiskleistų, tiriant komandinę veiklą.

Nustatant koreliacinius ryšius, buvo gauta, jog ekstraversija reikšmingai teigiamai siejasi su socialiniais, struktūriniais ištekliiais bei iššūkiiais, o neigiamai su trukdančiais darbo reikalavimais. Tačiau, kai modelyje kartu įtraukti ir kiti asmenybės bruožai, ekstraversija reikšmingai teigiamai nuspėjo tik iššūkius keliančius darbo reikalavimus. Tai, kad ekstravertai yra įsitraukę į iššūkių ieškojimą, iš esmės gali pagrįsti jų prigimtiniai ypatumai. Pasak tyrėjų, šiam asmenybės tipui reikia jaudulį sukeliančių veiklų ir jiems netinka rutininės bei pasikartojančios veiklos (de Vries, Wawoe, & Holtrop, 2016; Roczniewska & Bakker, 2016). Vadinasi, jie yra linkę teikti pirmenybę iššūkiams, kurie verčia juos nuolat peržengti savo galimybių ribas ir patirti permainas (Rastogi & Chaudhary, 2017). Roczniewska ir Bakker (2016) taip pat nustatė, kad aukštu ekstraversijos lygiu pasižymintys darbuotojai, yra dažniau linkę ieškoti iššūkius keliančių darbo reikalavimų. Tuo tarpu, kodėl ekstraversija reikšmingai nenuspėjo socialinių ir struktūrinių išteklių ieškojimo, kaip buvo tikėtasi, iš esmės galbūt dėl to, kad šio tipo asmenys nejaučia šių poreikių trūkumo. Remiantis Bell ir Njoli (2016) teigimu, šis asmenybės tipas įsitraukia į meistriškumą dirbti, kai negali patenkinti jam aktualių poreikių. Todėl tikėtina, kad ekstravertai, būdami iš prigimties labai socialūs, nėra linkę papildomai įsitraukti į socialinių išteklių ieškojimą, kadangi nejaučia komunikacijos trūkumo, o intravertams

apskritai užtenka tos informacijos, kurią gauna. Kalbant apie struktūrinius išteklius, greičiausi, tiek ekstravertai, tiek intravertai turi vienodą įsitraukimo į savitobulėjimo lygį. Paprasčiausiai skiriasi tuo, kaip jie tai darys.

Kaip ir buvo galima tikėtis, koreliacinių ryšių analizė atskleidė sąmoningo asmenybės tipo ryšius su struktūriniais ištekliais, iššūkius keliančiais darbo reikalavimais bei trukdančiais darbo reikalavimais. Ta patus rezultatas buvo gautas, kai sąmoningumas yra kitų asmenybės bruožų kontekste. Be to, sąmoningumo bruožas buvo stipriausias visų šių trijų meistriškumo dirbti elgsenos tipų prediktorius, lyginant su kitais bruožais. Iš esmės, atsigręžiant į prigimtines šio asmenybės tipo savybes, toks gautas rezultatas nestebina. Kalbant apie struktūrinių darbo išteklių ieškojimą, ir žinant, kad sąmoningumo bruožas yra orientuotas į pasiekimus, bei siejamas su nuolatiniu mokymusi ir tobulėjimu, todėl nieko keisto, jog šis asmenybės tipas norės vystyti savo įgūdžius, kad būtų geriausia savo paties versija (Walumbwa & Schaubroeck, 2019; Oprea et al., 2019). Be to, kadangi sąmoningo asmenybės tipo darbuotojai yra atkaklūs, netgi prilyginami darboholikams, bei jie domisi viskuo, kas susiję su organizacija, todėl, greičiausiai, yra linkę įsitraukti į savanoriškus projektus, dėl ko didinami iššūkiai darbe (de Vries, Wawoe, & Holtrop, 2016; Oprea et al., 2019). Šiuos argumentus patvirtina metaanalizės išvados, kurios atskleidė teigiamus ryšius tarp sąmoningumo ir struktūrinių išteklių bei iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimo (Oprea et al., 2019). Tuo tarpu, kadangi sąmoningas asmenybės tipas yra labai organizuotas, atsargus ir stipriai paiso turimų atsakomybių, todėl pakankamai logiška argumentuoti, jog toks darbuotojas nesiims mažinti kylančių trukdžių ar to, kas yra nustatyta darbo apraše (Lee & Ashton, 2004; Walumbwa & Schaubroeck, 2019). Šią išvada patvirtina Bell ir Njoli (2016), kurios nustatė neigiamus šio tipo ryšius su trukdančių darbo reikalavimų mažinimu.

Rezultatų analizė atskleidė, kad atvirumas patirčiai tiek ir individualiai turi reikšmingus ryšius su meistriškumu dirbti, tiek ir kai kartu dalyvauja kiti asmenybės bruožai. Šis asmenybės tipas išryškėjo kaip reikšmingai teigiamas socialinių, struktūrinių bei iššūkius keliančių darbo reikalavimų prediktorius. Tačiau priešingai nei buvo tikėtasi, atvirumo patirčiai bruožas buvo nustatytas kaip reikšmingai neigiamas trukdančius darbo reikalavimus nuspėjantis požymis. Šio tyrimo gautus rezultatus iš dalies patvirtina Bell ir Njoli (2016), kurios nustatė statistiškai reikšmingus ryšius tarp atvirumo patirčiai bruožo ir socialinių darbo išteklių, iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimo bei trukdančių darbo reikalavimų mažinimo. Turint galvoje, kad trukdantys darbo reikalavimai ne tik reiškia, jog asmuo mažina dalykus, kurie veikia jo savijautą, bet ir tai, kad ši elgsenos forma iš esmės mažina veikimo priežastis, galėjo lemti, šio veiklumu pasižyminčio tipo neįsitraukimą į kliūčių šalinimą (Petrou et al., 2012). Atsižvelgiant į tai, kad Bell ir Njoli tiriamųjų imtis buvo tik universiteto administracijos darbuotojai, kurių ribota veikimo laisvė, galėjo lemti tokio tipo darbuotojų norą mažinti kliūtis, kad patirtų didesnę įvairovę darbe. Tuo tarpu šiuo tyrimu buvo įtraukta įvairių sričių

specialistai, kurie pasižymintys didesniu atvirumo patirčiai įverčiu, galimai nemažina kliūčių, nes tai leidžia jiems veikti proaktyviau bei tokiomis sąlygomis patirti daugiau iššūkių. Be to, tai, kad atviro patyrimui asmenys pasižymi smalsumu ir domisi viskuo, kas vyksta aplink juos, tikėtina, gali pagrįsti nustatytus prognostinius ryšius su socialinių darbo išteklių ieškojimu (Bell & Njoli, 2016). Taip pat ir naujų potyrių siekimas, greičiausiai, veda link daugiau iššūkių ieškojimo, o atvirumas savo pačių perspektyvoms ir idėjų teikimas, skatina tobulėjimą ir vis naujų įgūdžių tobulinimą (Bell & Njoli, 2016).

Emocionalumo bruožas atskleidė statistiškai reikšmingus neigiamus ryšius su iššūkius keliančiais darbo reikalavimais. Vis dėlto, šis asmenybės tipas kitų bruožų kontekste nebuvo reikšmingas nė vieno iš meistriškumo dirbti elgsenos tipų prediktorius. Remiantis tyrimų kontekstu, mokslininkai nustato nevienodus rezultatus. Pavyzdžiui, Bell ir Njoli (2016) nustatė, kad neurotiškumas yra reikšmingai teigiamas iššūkių ir trukdančių darbo reikalavimų prediktorius. Tuo tarpu Roczniewska ir Bakker (2016) atrado, kad neurotiškumas buvo reikšmingas neigiamai nuspėjantis veiksnys tik struktūrinių darbo išteklių didinime. Visgi, šiuo tyrimu gauti rezultatai nepasitvirtino. Galbūt išties toks asmenybės bruožas verčiau renkasi išėjimą iš darbo nei darbo užduočių keitimą, nes per daug dėl visko nerimauja (Burtaverde, 2015). O be to, lyginant su neurotiškumo bruožu, emocionalumas neapima pykčio aspekto, kas taip pat gali lemti kitokias gaunamas išvadas.

**Psichologinis saugumas – tarpinis kintamasis.** Remiantis Mat, Jansriboot ir Mat (2019), keletas tyrėjų atlikinėjo tyrimus tarp psichologinio saugumo ir įsitraukimo į darbą. Tad atsižvelgiant į jų įžvalgas, iš esmės, turėtų būti nustatomas teigiamas psichologinio saugumo ryšys su įsitraukimu į darbą, nes tai atspindi darbuotojų įsitikinimus, dirbti nesibaiminant pasekmių. Visgi, šis tyrimas yra pirmasis, kuris nustatinėjo tarpinių ryšių poveikį tarp proaktyvių asmenybės bruožų ir įsitraukimo į darbą.

Tarpinių ryšių analizė atskleidė, kad ekstraversija yra reikšmingas įsitraukimą į darbą nuspėjantis požymis. Tai gali būti pagrįsta atsižvelgiant į Young (2018) bei Mróz ir Kaleta (2016) samprotavimus, kurie teigė, kad dėl polinkio būti aktyviais, gebėjimo kontroliuoti teigiamo poveikio balansą bei valdyti turimus darbo reikalavimus, ekstravertai patiria didesnę įsitraukimo lygį. Be to, gauti rezultatai parodė, kad psichologinis saugumas taip pat yra reikšmingas įsitraukimo į darbą prediktorius. Pasak Chen, Liao ir Wen (2013) bei May, Gilson ir Harter (2004), darbuotojai, kurių psichologinio saugumo suvokimas yra aukšto lygio, patiria didesnę laisvės darbe pojūtį, dėl ko jie yra linkę aktyviai rodyti susidomėjimą savo užduotimis ir išbandyti naujus atlikimo būdus. Visgi, nors hierarchinės regresinės analizės rezultatai neatskleidė statistiškai reikšmingo prognostinio ryšio tarp ekstraversijos ir psichologinio saugumo, tačiau struktūrinių lygčių analizėje buvo gautas reikšmingai teigiamas ryšys. Viena to priežasčių galėtų būti, jog poveikio reikšmingumas sumažėja, kai

nepriklausomi kintamieji turi tvirtus koreliacinius ryšius tarpusavyje. Tuo tarpu, imant kintamuosius atskirai, mes galime susidaryti tikslesnį vaizdą. Taigi, šiuo tyrimu buvo gauta, jog psichologinis saugumas yra reikšmingas dalinis tarpininkas tarp ekstraversijos ir įsitraukimo į darbą. Tikėtina, kad šis asmenybės tipas per aukštesnį psichologinio saugumo patyrimą, jaučia didesnę veikimo laisvę, kas ir didina jo įsitraukimo lygį.

Analizuojant tarpinius ryšius, buvo nustatyta, kad sąmoningumas yra reikšmingas įsitraukimą į darbą nuspėjantis požymis. Tai sutampa su Kim, Shin ir Swanger (2009) tyrimo rezultatais, kurie nustatė, jog sąmoningumas buvo stipriausias įsitraukimo į darbą rodiklis. Tiksliau sakant, dauguma tyrėjų nustato reikšmingus šio asmenybės tipo ryšius su įsitraukimu. Remiantis mokslininkų samprotavimais, sąmoningumu pasižymintis darbuotojas dėl polinkio siekti aukštų rezultatų, skiriamos energijos darbui ir didelio darbštumo, paprastai pasineria į savo veiklą ir jai atsiduoda (kas ir sudaro įsitraukimą į darbą) (Akhtar et al., 2015; Woods & Sofat, 2013). Taip pat tarpinių ryšių analizė atskleidė, kad psichologinis saugumas yra reikšmingas įsitraukimo į darbą prediktorius. Kalbant bendrai, tarp visų kintamųjų buvo nustatyti reikšmingi teigiami ryšiai. Taigi, remiantis šio tyrimo rezultatais, psichologinis saugumas veikė kaip dalinis tarpinis kintamasis tarp sąmoningumo ir įsitraukimo į darbą. Kas reikštų, kad aukštesnį sąmoningumo įvertį turintis darbuotojas, jausdamasis psichologiškai saugiu, yra labiau linkęs įsitraukti į veiklas.

Nagrinėjant tarpinius ryšius, buvo nustatyta, kad atvirumas patirčiai yra reikšmingas įsitraukimą į darbą nuspėjantis požymis. Šią išvadą patvirtina Ongore (2014) gauti tyrimo rezultatai. Pasak Young ir kolegų (2018), patyrimui atviri darbuotojai yra labiau linkę įsitraukti į darbą, kadangi moka puikiai prisitaikyti prie kintančių aplinkybių ir kontroliuoti dedamų pastangų kiekį. O žinant šio asmenybės tipo polinkį bandyti naujus dalykus, tai tik pastiprina argumentus (Woods & Sofat, 2013). Gauti šio tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad galime kalbėti apie dalinį mediacinį ryšį, kadangi tarp visų kintamųjų buvo nustatyti reikšmingi teigiami prognostiniai ryšiai. Vadinas, aukštą šio asmenybės tipo įvertį turintys darbuotojai, yra linkę jausti aukštesnį psichologinį saugumą, kuris veda link didesnio įsitraukimo.

Vis dėlto, nors buvo gauti reikšmingi rodikliai, tačiau, kad galėtume tvirtai kalbėti apie tarpinių kintamųjų veikimą, reikia išsamesnių tyrimų.

**Meistriškumas dirbti – tarpinis kintamasis.** Trūksta teorijos ir tyrimų apie meistriškumą dirbti, kaip tarpinį kintamąjį, tarp asmenybės ir įsitraukimo į darbą. Vienintelis tyrimas, kuris iš dalies būtų artimiausias šio darbo temai, tai Bakker, Tims ir Derks (2012). Tyrėjai nustatė, kad proaktyvi asmenybė per socialinių ir struktūrinių darbo išteklių bei iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimą nuspėja meistriškumą dirbti, o tada nuspėja ir įsitraukimą į darbą bei darbo našumą. Nors mediaciniai ryšių tyrimai ir nepasižymi gausa, tačiau kiek daugiau galime rasti informacijos apie meistriškumo dirbti ir įsitraukimo į darbą sąsajas. Atsižvelgiant į autorių samprotavimus, išteklių

didinimas turėtų vesti link didesnio įsitraukimo į darbą, kadangi atlieka vidinės ar išorinės motyvacijos vaidmenį, tenkinant asmens poreikius. Tuo tarpu iššūkių ieškojimas taip pat sustiprina darbuotojų įsitraukimą į darbą, kadangi skatina ieškoti problemų sprendimo bei siekti sudėtingesnių tikslų. Galiausiai, trukdantys darbo reikalavimai turėtų būti neigiamai susiję su įsitraukimu į darbą, kadangi ši elgsenos forma gali sumažinti optimalius iššūkius, reikiamus kasdieninėje veikloje (Petrou et al., 2012).

Nors atlikus hierarchinę regresinę analizę paaiškėjo, kad ekstraversija reikšmingai nuspėja tik iššūkius keliančius darbo reikalavimus, tačiau struktūrinių lygčių rezultatai parodė teigiamus ryšius su socialiniais, struktūriniais ištekliais, iššūkius keliančiais darbo reikalavimais ir neigiamus su trukdančiais darbo reikalavimais. Iš esmės tai gali suteikti vertingų įžvalgų, kalbant apie tarpininko rolę. Be to, tarpinių ryšių analizė atskleidė, kad ekstraversija yra reikšmingai teigiamas įsitraukimą į darbą nuspėjantis požymis. Visgi, šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad egzistuoja dalinis mediacinis ryšys tarp ekstraversijos ir įsitraukimo į darbą per socialinius, struktūrinius išteklius ir trukdančius darbo reikalavimus. Tiksliau, ekstravertai iš dalies patiria didesnę įsitraukimo lygį, nes jie pasitelkia darbo formavimo strategijas, kad darbas geriau atitiktų jų poreikius. Šiuo tyrimu reikšmingas tarpinis kelias nenustatytas tik per iššūkius keliančius darbo reikalavimus. Galbūt galime galvoti, jog nors ekstravertai yra linkę įsitraukti į iššūkių didinimą, tačiau tai nebūtinai yra priežastis jiems būti labiau įsitraukusiems darbe. Tuo tarpu šis asmenybės tipas gali būti labiau linkęs įsitraukti į darbą, nes patiria tarpusavio santykių ar mokymosi galimybių trūkumą, kas skatina juos ieškoti socialinių ir struktūrinių išteklių (Bell & Njoli, 2016).

Tarpinių ryšių analizė atskleidė, kad sąmoningumas yra reikšmingai teigiamas įsitraukimo į darbą prediktorius, tačiau, kai modelyje kartu yra ir tarpiniai kintamieji, šis tiesioginis kelias tampa statistiškai nereikšmingu. Be to, struktūrinių lygčių analizė patvirtino Petrou ir kolegų (2012) argumentus, jog meistriškumas dirbti, išreikštas per socialinius, struktūrinius išteklius ir iššūkius keliančius darbo reikalavimus, yra reikšmingai teigiamas įsitraukimą į darbą nuspėjantis požymis. O su trukdančiais darbo reikalavimais buvo nustatytas statistiškai neigiamas ryšys. Vadinas, darbuotojai, kurie įsitraukia į meistriškumą dirbti per šias elgsenos formas, taip pat patiria aukštesnę teigiamą emocinę-pažintinę būseną. Nagrinėjant duomenis paaiškėjo, kad šiuo tyrimu buvo nustatyta tikroji mediacija. Kas reiškia, kad aukštą sąmoningumo įvertį turintis darbuotojas, netgi labiau yra linkęs patirti įsitraukimą į darbą, kai jis turi norą siekti profesinio tobulėjimo, atrasti naujas veiklas, leisiančias atskleisti savo potencialą, bei neatsisakyti veiklų, nors ir kaip gali būti sunku.

Kalbant apie atvirumą patirčiai ir jo ryšį su įsitraukimu į darbą per meistriškumo dirbti elgsenos tipus, struktūrinių lygčių analizė atskleidė tikrąjį mediacinį ryšį. Tai parodė gauti reikšmingumo kriterijai bei koeficientai, kadangi tiesioginis kelias iš atvirumo patirčiai į įsitraukimą į darbą, kai kartu įtraukiami tarpiniai kintamieji, tampa statistiškai nereikšmingu. Be to, tyrinėjant tarpinius

ryšius, gauti meistriškumo dirbti prognostiniai ryšiai su įsitraukimu į darbą visiškai patvirtina tai, apie ką kalbėjo Petrou ir kolegės (2012). Šiuo tyrimu buvo nustatyta, kad socialiniai, struktūriniai ištekliai bei iššūkiai reikšmingai teigiamai nuspėja įsitraukimą į darbą, o trukdantys darbo reikalavimai neigiamai. Be to, visi keturi mediaciniai keliai buvo nustatyti kaip statistiškai reikšmingi. Apibendrinant, didesniu atvirumu patirčiai pasižymintis darbuotojas, yra linkęs patirti aukštesnę įsitraukimo į darbą būseną, kai pasireiškia noras ieškoti naujų potyrių (iššūkiai), plėsti savo pažiūras (socialiniai), tyrinėti savo galimybes (struktūriniai) bei neatsisakyti veiklų, suteikiančių jiems daugiau išbandymų (trukdantys).

Vis dėlto, šiuo tyrimu nagrinėti tarpiniai ryšiai gali įnešti vertingų įžvalgų, bet kad pilnai galėtume teigti apie pasireiškusių mediacinį poveikį, reikia išsamesnių, pakartotinių tyrimų.

**Psichologinis saugumas ir meistriškumas dirbti – tarpiniai kintamieji.** Psichologinis saugumas kelių autorių buvo siejamas su įsitraukimu į darbą, nurodant, kad šis gali didinti įsitraukimo darbe lygį (Schepers et al., 2008; Newman, Donohue, & Eva, 2017; Mat, Jansriboot, & Mat, 2019). Be to, atsižvelgiant į Gong ir kolegų (2012) ar Ghitulescu (2006) išreikštas mintis, jog psichologinis saugumas motyvuoja darbuotojus veikti ir imtis rizikingų kūrybiškų veiksmų, keičiant savo rutinas, davė idėją patikrinti dviejų tarpinių kintamųjų vaidmenį tarp asmenybės ir įsitraukimo į darbą. Tai, kad psichologinis saugumas gali būti reikšmingu meistriškumo dirbti prediktoriumi, patvirtino Plomp ir kolegų (2019) atliktas tyrimas. Buvo nustatyta, kad psichologinis saugumas reikšmingai teigiamai siejasi su socialinių, struktūrinių išteklių bei iššūkius keliančių darbo reikalavimų didinimu bei neigiamai su trukdančių darbo reikalavimų didinimu.

Iš esmės naudojami du tarpiniai kintamieji viename modelyje atskleidė gan įdomius rezultatus. Kalbant apie ekstraversijos bruožą, vienintelis statistiškai nereikšmingas netiesioginis kelias buvo nustatytas per psichologinį saugumą ir socialinių darbo išteklių didinimą. Tikėtina, jog ekstravertams nebūtina jaustis psichologiškai saugiems, jog galėtų uždavinėti klausimus ar tai ieškoti grįžtamojo ryšio, kas didintų jų įsitraukimo lygį. Be to, įdomu tai, kad šiuo atveju buvo gautas statistiškai reikšmingas netiesioginis kelias per psichologinį saugumą ir iššūkius keliančius darbo reikalavimus. Kas iš esmės galėtų reikšti, jog aukšto ekstraversijos įverčio darbuotojui yra svarbu jausti didesnę psichologinį saugumą, imantis naujų projektų ar iššūkių, ir tokiu būdu, keliant savo įsitraukimo lygį.

Kalbant apie sąmoningumo bruožą ir gautus visus statistiškai reikšmingus netiesioginius kelius, įdomu tai, kad šiuo atveju, kai buvo įtrauktas psichologinis saugumas, netiesioginis kelias per socialinių darbo išteklių didinimą tapo reikšmingas. Iš esmės, tai galėtų reikšti, jog šio asmenybės tipo darbuotojai nesibaimina sulaukti neigiamų pasekmių iš vadovų ar kolegų, jei imtų uždavinėti klausimus, ir tokiu būdu būtų labiau įsitraukę darbe. Tikėtina, kad šis asmenybės tipas jausdamas didelę atsakomybę už savo atliekamas veiklas bei nuolat siekdamas tobulinti save, nesibaimina neigiamų pasekmių, kadangi tiki, jog viską stengiasi daryti tinkamai, o ir iš savęs reikalauja daug.

Tuo tarpu, kai tarp atvirumo patirčiai bruožo ir įsitraukimo į darbą, veikė psichologinis saugumas ir socialiniai darbo ištekliai, šis netiesioginis kelias tapo statistiškai nereikšmingu. Tikėtina, kad dėl šio asmenybės tipo prigimtinių ypatumų būti atviriems naujoms patirtims, jie nesibaimina sulaukti replikų iš vadovų, kad tai sustabdytų juos nuo grįžtamojo ryšio ieškojimo ar idėjų siūlymo ir sumažintų įsitraukimo lygį.

Apibendrinant, kad šias išvalgas būtų galima patvirtinti, reikia tolimesnių tyrimų.

### Ribotumai

Tyrimo imtis, kuri leistų tiksliau įvertinti rezultatus, buvo per maža, siekiant įgyvendinti tokio tyrimo idėją. Tam, kad būtų galima atlikti faktorinę analizę, ypatingai turint galvoje asmenybės bruožus, minimaliai reikėtų 500 respondentų. Be to, paprastai, kai skalė susideda iš kelių subskalių, vietoj matavimo kintamųjų reikėtų naudoti latentinius, tačiau vėlgi dėl tiriamųjų stokos, to nebuvo galima padaryti. Taip pat, norint drąsiai teigti, kad tarpiniai kintamieji veikia ryšius, reikia bent keletą kartų pakartotinai atlikti tyrimus. Žinoma, anketos platinimas socialinių tinklų būdu suteikia mažiau garantijų, kad atsakantysis yra pilnametis ar šiuo metu išties dirbantis.

## IŠVADOS

1. Asmenybė yra reikšmingas psichologinį saugumą nuspėjantis požymis, tačiau iš šešių veiksmų modelio tik sąmoningumas, atvirumas patirčiai ir emocionalumas buvo reikšmingais prediktoriais.
2. HEXACO modelio bruožai gali reikšmingai nuspėti keturis meistriškumo dirbti subveiksnius. Iš šešių asmenybės bruožų labiausiai išsiskyrė atvirumas patirčiai, nuspėdamas visus meistriškumo dirbti elgsenos tipus. Sąmoningumas, ekstraversija ir sutarumas taip pat buvo nustatyti reikšmingais prediktoriais.
3. Psichologinis saugumas gali būti reikšmingu tarpiniu kintamuoju, prisidedančiu prie proaktyvių asmenybės bruožų didesnio įsitraukimo į darbą. Aukšto ekstraversijos, sąmoningumo ir atvirumo patirčiai darbuotojai patiria didesnę psichologinio saugumo jausmą, kuris veda link aukštesnio įsitraukimo į darbą lygio.
4. Meistriškumas dirbti yra reikšmingas tarpinis kintamasis, nes darbuotojai, turintys proaktyvius asmenybės bruožus, ir naudodami skirtingas darbo formavimo strategijas, patiria didesnę įsitraukimo į darbą lygį.
5. Aukštą ekstraversijos įvertį turintys darbuotojai, ieškodami socialinių ir struktūrinių išteklių bei nemažindami kliūčių savo darbe, būna labiau įsitraukę į atliekamą veiklą.
6. Aukštą sąmoningumo įvertį turintys darbuotojai, didindami struktūrinius išteklius ir iššūkius darbe bei nesiimdami trukdančių darbo reikalavimų mažinimo, įsitraukia į darbą.
7. Aukštą atvirumo patirčiai įvertį turintys darbuotojai, ieškodami socialinių, struktūrinių išteklių ir iššūkių darbe bei nesiimdami mažinti iškylančių kliūčių, patiria didesnę įsitraukimo į darbą lygį.
8. Darbuotojai, pasižymintys proaktyviais asmenybės bruožais, bus linkę įsitraukti į savo darbinę veiklą, kai vienu metu veikia ir psichologinis saugumas, ir meistriškumas dirbti kaip tarpiniai kintamieji.
9. Aukštesnio ekstraversijos įverčio darbuotojai gali būti labiau linkę įsitraukti į darbą, kai patiria didesnę psichologinio saugumo jausmą, paskatinantį struktūrinių ir iššūkių darbe ieškojimą bei trukdančių darbo reikalavimų nemažinimą.
10. Aukštesnę sąmoningumo įvertį turintys darbuotojai gali būti labiau linkę įsitraukti į darbą, kai patiria didesnę psichologinio saugumo jausmą, paskatinantį socialinių, struktūrinių ir iššūkių darbe ieškojimą bei trukdančių darbo reikalavimų nemažinimą.
11. Aukštesnę atvirumo patirčiai įvertį turintys darbuotojai gali patirti didesnę įsitraukimo į darbą lygį, kai jie jaučiasi labiau psichologiškai saugūs, ir kai aktyviau imasi didinti struktūrinius išteklius, iššūkius darbe bei nemažinti iškilusių kliūčių.



## LITERATŪRA

1. Anglim, J., Horwood, S., Smillie, L. D., Marrero, R. J., & Wood, J. K. (2020). Predicting Psychological and Subjective Well-Being From Personality: A Meta-Analysis. *American Psychological Association*, 146(4), 279–323.
2. Akhtar, R., Boustani, L., Tsvirikos, D., & Chamorro-Premuzic, T. (2015). The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 73, 44–49.
3. Aldrin, N., & Merdiaty, N. (2019). Effect of job crafting on work engagement with mindfulness as a mediator. *Cogent Psychology*, 6(1), 1–14.
4. Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality & Social Psychology Review*, 11(2), 150–166.
5. Bakker, A. B. (2010). Engagement and “job crafting”: Engaged employees create their own great place to work. *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, 229–244.
6. Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378.
7. Bakker, A. B. (2015). Towards a multilevel approach of employee well-being. *European Journal Of Work & Organizational Psychology*, 24(6), 839–843.
8. Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11.
9. Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417–430.
10. Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *International Journal Of Selection & Assessment*, 9(1/2), 9–29.
11. Bas, S., & Tabancali, E. (2020). Correlations between Teachers’ Personality, Psychological Safety Perception and Teacher Voice. *Eurasian Journal of Educational Research*, 85, 185–204.
12. Basit, A. A. (2017). Trust in Supervisor and Job Engagement: Mediating Effects of Psychological Safety and Felt Obligation. *The Journal of Psychology*, 151(8), 701–721.

13. Bell, C., & Njoli, N. (2016). The role of big five factors on predicting job crafting propensities amongst administrative employees in a South African tertiary institution. *South African Journal Of Human Resource Management*, 14(1), 1–11.
14. Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. *American Psychological Association*, 81–104.
15. Bipp, T., & Demerouti, E. (2015). Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 631–655.
16. Burtaverde, V. (2015). Psychometric properties of the HEXACO PI-R on a Romanian sample. The relationship with work outcomes and general outcomes. *Romanian Journal Of Experimental Applied Psychology*, 6(1), 31–58.
17. Chen, C., Liao, J., & Wen, P. (2014). Why does formal mentoring matter? The mediating role of psychological safety and the moderating role of power distance orientation in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1112–1130.
18. Chen, C. Y. (2019). Does work engagement mediate the influence of job resourcefulness on job crafting? An examination of frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1684–1701.
19. Chirumbolo, A. (2015). The impact of job insecurity on counterproductive work behaviors: The moderating role of honesty–humility personality trait. *Journal Of Psychology*, 149(6), 554–569.
20. De Geyter, L., & Dirix, F. (2018). *The Relationship Between Job Crafting and Quality of Care: Moderating Role of Personality* (Magistro darbas). Master of Science in Business Economics. Paimta iš [https://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/002/481/009/RUG01-002481009\\_2018\\_0001\\_AC.pdf](https://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/002/481/009/RUG01-002481009_2018_0001_AC.pdf).
21. De Gouw, J. D. (2018). *Job crafting and organizational features: When to craft or not to craft* (Magistro darbas). A qualitative study on how organizational features influence how employees craft their jobs within the Department of Occupational Health and Safety and Environmental Service of the Radboud University Medical Center. Paimta iš <https://theses.uhn.nl/bitstream/handle/123456789/5788/Master%20thesis%20ODD%20Jo%20de%20Gouw.pdf?sequence=1>.
22. De Villiers, C. (2015). The relationships between emotional labour, the HEXACO personality traits, work engagement and burnout in the hospitality industry (Magistro darbas). Stellenbosch University. Paimta iš <https://scholar.sun.ac.za>.

24. De Vries, R. E., & Van Gelder, J. L. (2015). Explaining workplace delinquency: The role of Honesty–Humility, ethical culture, and employee surveillance. *Personality and Individual Differences*, 86, 112–116.
25. De Vries, R. E., Wawoe, K. W., & Holtrop, D. (2016). What is engagement? Proactivity as the missing link in the HEXACO model of personality. *Journal Of Personality*, 84(2), 178–193.
26. Dunne, B. J., & Greenwald, J. M. (2014). Psychological safety and engagement: Clarity through the lens of Social Exchange Theory. *Conference: Midwest Academy of Management*, 1–26.
27. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
28. Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 1, 23–43.
29. Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Management Faculty Publications*, 70, 113–165.
30. Ghitulescu, B. E. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting* (Doktoro disertacija). University of Pittsburgh. Paimta iš <https://core.ac.uk/download/pdf/12210134.pdf>.
31. Gong, Y., Cheung, S. Y., Wang, M., & Huang, J. C. (2012). Proactivity, Information Exchange, and Psychological Safety Perspectives Unfolding the Proactive Process for Creativity: Integration of the Employee. *Journal of Management*, 38(5), 1611–1633.
32. Hamid, Z., & Shah, S. A. (2017). Personality traits as predictor of work engagement among nurses. *Asian Journal of Science and Technology*, 8(11), 6862–6867.
33. Handa, M., & Gulati, A. (2014). Employee Engagement: Does Individual Personality Matter. *Journal of Management Research*, 14(1), 57–67.
34. He, Y., Wang, Y., & Payne, S. C. (2019). How is safety climate formed? A meta-analysis of the antecedents of safety climate. *Organizational Psychology Review*, 9(2-3), 124–156.
35. Inceoglu, I., & Warr, P. (2011). Personality and Job Engagement. *Journal of Personnel Psychology*, 10, 177–181.
36. Jacobs, H. (2013). *An Examination of Psychological Meaningfulness, Safety, and Availability as the Underlying Mechanisms linking Job Features and Personal Characteristics to Work Engagement* (Doktoro disertacija). FIU Electronic Theses and Dissertations. Paimta iš <https://digitalcommons.fiu.edu/etd/904>.

37. Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z., & Jiang, X. (2019). Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 800–818.
38. Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 785–804.
39. Kim, H. H., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96–104.
40. Kim, M., Baek, S. I., & Shin, Y. (2020). The Effect of the Congruence between Job Characteristics and Personality on Job Crafting. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 1–20.
41. Kuijpers, E., Kooij, D. T. A. M., & van Woerkom, M. (2020). Align your job with yourself: The relationship between a job crafting intervention and work engagement, and the role of workload. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(1), 1–16.
42. Kunevičienė, I. T., Kaniušonytė, G., Kratavičienė, R. ir Ališauskienė, A. K. (2011). Psychometric Properties of the Lithuanian Version of the HEXACO PI-R. *Psichologija*, 44, 104–117.
43. Lazauskaitė-Zabielskė, J., ir Urbanavičiūtė, I. (2018). *Įsitraukimas į darbą: nuo optimalių darbo sąlygų iki darbuotojo gerovės*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 224.
44. Le Blanc, P. M., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2017). How can I shape my job to suit me better? job crafting for sustainable employees and organizations. *An introduction to work and organizational psychology: an international perspective*, 3, 48–63.
45. Lee, K., & Ashton, M. C. (2004). Psychometric Properties of the HEXACO Personality Inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39(2), 329–358.
46. Lee, K., & Ashton, M. C. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and narcissism in the five factor model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38, 1571–1582.
47. Lee, K., & Ashton, M. C. (2009). *The HEXACO Personality Inventory – Revised*. A measure of the six major dimensions of personality. Internetinė nuoroda: <http://hexaco.org/hexaco-inventory>.
48. Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 142–152.

49. Mat, N., Jansriboot, P., & Mat, N. (2019). Big Five Personality, Transformational Leadership, Psychological Safety, and Employee Engagement of Private Sector Employees in Southern Thailand. *Jurnal Pengurusan*, 56, 1–19.
50. May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
51. McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal Of Personality*, 60(2), 175–215.
52. Mróz, J., & Kaleta, K. (2016). Relationships between personality, emotional labor, work engagement and job satisfaction in service professions. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 29(5), 767–782.
53. Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27, 521–535.
54. Ogbuanya, T. C., & Chukwuedo, S. O. (2017). Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: Do work engagement and commitment matter? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33, 165–173.
55. Ongore, O. (2014). A Study Of Relationship Between Personality Traits And Job Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 141, 1315–1319.
56. Oprea, B., Iliescu, D., Burtăverde, V., & Dumitrache, M. (2019). Personality and boredom at work: the mediating role of job crafting. *Career Development International*, 24(4), 315–330.
57. Peral, S. L., & Geldenhuys, M. (2019). A Rasch Analysis of the Tims, Bakker, and Derks (2012) Job Crafting Scale. *Journal of Career Assessment*, 27(4), 579–593.
58. Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120–1141.
59. Plomp, J., Tims, M., Khapova, S. N., Jansen, P. G. W., & Bakker, A. B. (2019). Psychological Safety, Job Crafting, and Employability: A Comparison Between Permanent and Temporary Workers. *Frontiers in Psychology*, 10, 974–983.
60. Pool, I. O. (2016). *To which extent does Job crafting mediate or (negatively or positively) moderate the relationship between Human Resource Management and Work engagement (Magistro darbas)?* University of Twente. Paimta iš [https://essay.utwente.nl/69585/1/Oudkerk%20Pool\\_MA\\_BMS.pdf](https://essay.utwente.nl/69585/1/Oudkerk%20Pool_MA_BMS.pdf).
61. Rastogi, M., & Chaudhary, R. (2017). Job crafting and work-family enrichment: the role of positive intrinsic work engagement. *Personnel Review*, 47(3), 661–674.

62. Roczniowska, M., & Bakker, A. B. (2016). Who seeks job resources, and who avoids job demands? The link between dark personality traits and job crafting. *Journal Of Psychology*, 150(8), 1026–1045.
63. Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138.
64. Sakuraya, A., Shimazu, A., Eguchi, H., Kamiyama, K., Hara, Y., Namba, K., & Kawakami, N. (2017). Job crafting, work engagement, and psychological distress among Japanese employees: A cross-sectional study. *BioPsychoSocial Medicine*, 11(6), 1–7.
65. Schaufeli W. B., & Bakker A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual*. Utrecht: Utrecht University.
66. Schepers, J., de Jong, A., Wetzels, M., & de Ruyter, K. (2008). Psychological safety and social support in groupware adoption: A multi-level assessment in education. *Computers & Education*, 51, 757–775.
67. Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 242–263.
68. Thielmann, I., Hilbig, B. E., Zettler, I., & Moshagen, M. (2017). On Measuring the Sixth Basic Personality Dimension: A Comparison Between HEXACO Honesty-Humility and Big Six Honesty-Propriety. *Assessment*, 24(8), 1024–1036.
69. Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.
70. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.
71. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Examining job crafting from an interpersonal perspective: Is employee job crafting related to the well-being of colleagues? *Applied Psychology: An International Review*, 64(4), 727–753.
72. Van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 107–119.
73. Vermooten, N., Boonzaier, B., & Kidd, M. (2019). Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(0), 1–13.
74. Wanless, S. B. (2016). The Role of Psychological Safety in Human Development. *Research in Human Development*, 13(1), 6–14.

75. Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2019). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1275–1286.
76. Wefald, A. J., Reichard, R. J., & Serrano, S. A. (2011). Fitting Engagement Into a Nomological Network: The Relationship of Engagement to Leadership and Personality. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 18*(4), 522–537.
77. Weller, J., & Tikir, A. (2010). Predicting Domain-Specific Risk Taking With the HEXACO Personality Structure. *Journal of Behavioral Decision Making, 24*, 180–201.
78. Woods, S. A., & Sofat, J. A. (2013). Personality and engagement at work: the mediating role of psychological meaningfulness. *Journal of Applied Social Psychology, 43*, 2203–2210.
79. Young, H. R., Glerum, D. R., Wang, W., & Joseph, D. L. (2018). Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *Journal of Organizational Behavior, 39*, 1330–1346.
80. Young, S. F., & Steelman, L. A. (2017). Marrying personality and job resources and their effect on engagement via critical psychological states. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(6), 797–824.
81. Zaidi, N. R., Wajid, R. A., Zaidi, F. B., Zaidi, G. B., & Zaidi, M. T. (2013). The big five personality traits and their relationship with work engagement among public sector university teachers of Lahore. *African Journal of Business Management, 7*(15), 1344–1353.
82. Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K. K., & Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International Journal of Information Management, 30*, 425–436.

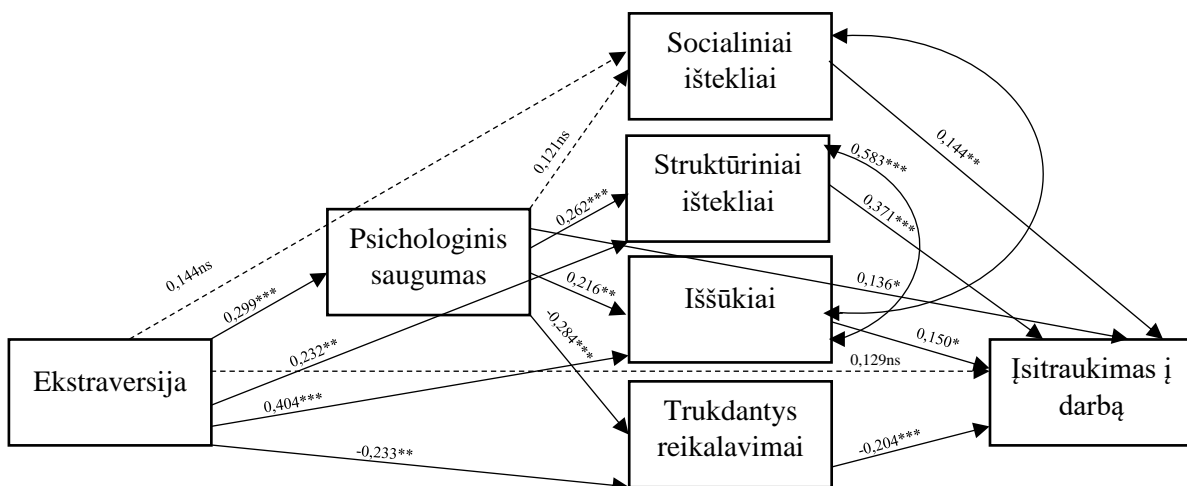
# PRIEDAI

## 1 Priedas. Lentelės ir paveikslėliai

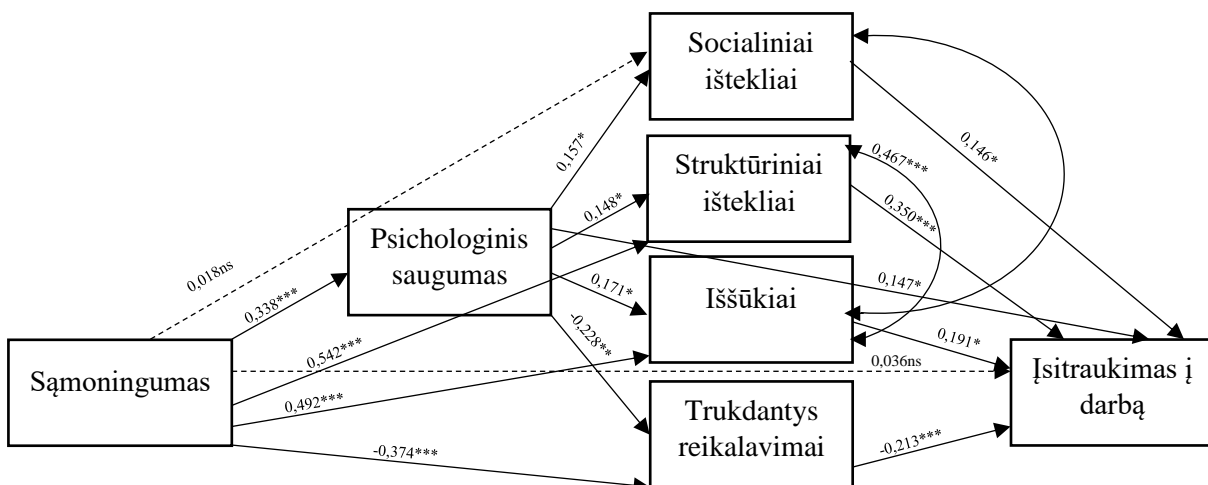
1 lentelė. Skalių normalumo vertinimas.

	Koeficientai	Testai	Histograma	Normal Q-Q Plot	Detrended Q-Q Plot	Staciakampė diagrama	<b>Išvada:</b>
Sąžiningumo – nuolankumo skalė	Skewness – -0,193; Kurtosis – -0,07 (+)	Kolmogorov-Smirnov – $p < 0,05$ ; Shapiro-Wilk – $p > 0,05$ (-/+)	Pakankamai graži – atitinka varpo formą (+)	Graži kreivė, nėra ryškaus nuotolio nuo tiesės (+)	Visi burbuliukai patenka į intervalą nuo -1 iki 1 (+)	Tik viena santykinė išskirtis (+)	Skalė yra normaliai pasiskirsčiusi
Emocionalumo skalė	Skewness – -0,364; Kurtosis – -0,647 (+)	Kolmogorov-Smirnov – $p < 0,05$ ; Shapiro-Wilk – $p < 0,05$ (-)	Pakankamai graži – atitinka varpo formą (+)	Graži kreivė, nėra ryškaus nuotolio nuo tiesės (+)	Visi burbuliukai patenka į intervalą nuo -1 iki 1 (+)	Graži – jokių išskirčių (+)	Skalė yra normaliai pasiskirsčius
Ekstraversijos skalė	Skewness – 0,112; Kurtosis – -0,122 (+)	Kolmogorov-Smirnov – $p < 0,05$ ; Shapiro-Wilk – $p > 0,05$ (-/+)	Graži – atitinka varpo formą (+)	Graži kreivė, nėra ryškaus nuotolio nuo tiesės (+)	Visi burbuliukai patenka į intervalą nuo -1 iki 1 (+)	Graži – jokių išskirčių (+)	Skalė yra normaliai pasiskirsčius
Sutarumo skalė	Skewness – -0,422; Kurtosis – 0,223 (+)	Kolmogorov-Smirnov – $p > 0,05$ ; Shapiro-Wilk – $p < 0,05$ (-/+)	Pakankamai graži – atitinka varpo formą (+)	Pakankamai graži kreivė, nėra ryškaus nuotolio nuo tiesės (+)	Visi burbuliukai patenka į intervalą nuo -1 iki 1 (+)	Yra santykinų išskirčių (+)	Skalė yra normaliai pasiskirsčius
Sąmoningumo skalė	Skewness – -0,320; Kurtosis – 0,373 (+)	Kolmogorov-Smirnov – $p > 0,05$ ; Shapiro-Wilk – $p > 0,05$ (+)	Graži – atitinka varpo formą (+)	Graži kreivė, nėra ryškaus nuotolio nuo tiesės (+)	Visi burbuliukai patenka į intervalą nuo -1 iki 1 (+)	Yra santykinų išskirčių (+)	Skalė yra normaliai pasiskirsčius – visi punktai atitinka reikalavimus
Atvirumo patirčiai skalė	Skewness – -0,428; Kurtosis – 0,441 (+)	Kolmogorov-Smirnov – $p > 0,05$ ; Shapiro-Wilk – $p > 0,05$ (+)	Graži – atitinka varpo formą (+)	Pakankamai graži kreivė, nėra ryškaus nuotolio nuo tiesės (+)	Visi burbuliukai patenka į intervalą nuo -1 iki 1 (+)	Yra kelios santykinės išskirtys (+)	Skalė yra normaliai pasiskirsčius – visi punktai atitinka reikalavimus
Psichologinio saugumo skalė	Skewness – -0,291; Kurtosis – -0,621 (+)	Kolmogorov-Smirnov – $p < 0,05$ ; Shapiro-Wilk – $p < 0,05$ (-)	Nėra labai graži, tačiau maždaug atitinka varpo formą (+)	Graži kreivė, nėra ryškaus nuotolio nuo tiesės (+)	Visi burbuliukai patenka į intervalą nuo -1 iki 1 (+)	Graži – jokių išskirčių (+)	Skalė yra normaliai pasiskirsčius
Socialinių išteklių subskalė	Skewness – -0,192; Kurtosis – -0,593 (+)	Kolmogorov-Smirnov – $p < 0,05$ ; Shapiro-Wilk – $p < 0,05$ (-)	Pakankamai graži – atitinka varpo formą (+)	Graži kreivė, nėra ryškaus nuotolio nuo tiesės (+)	Visi burbuliukai patenka į intervalą nuo -1 iki 1 (+)	Graži – jokių išskirčių (+)	Skalė yra normaliai pasiskirsčius
Struktūrinių išteklių subskalė	Skewness – -0,593; Kurtosis – -0,088 (+)	Kolmogorov-Smirnov – $p < 0,05$ ; Shapiro-Wilk – $p < 0,05$ (-)	Nėra labai graži, tačiau maždaug atitinka varpo formą (+)	Graži kreivė, nėra ryškaus nuotolio nuo tiesės (+)	Visi burbuliukai patenka į intervalą nuo -1 iki 1 (+)	Yra kelios santykinės išskirtys (+)	Skalė yra normaliai pasiskirsčiusi.
Iššūkių keliančių darbo reikalavimų subskalė	Skewness – -0,283; Kurtosis – -0,584 (+)	Kolmogorov-Smirnov – $p < 0,05$ ; Shapiro-Wilk – $p < 0,05$ (-)	Graži – atitinka varpo formą (+)	Graži kreivė, nėra ryškaus nuotolio nuo tiesės (+)	Visi burbuliukai patenka į intervalą nuo -1 iki 1 (+)	Graži – jokių išskirčių (+)	Skalė yra normaliai pasiskirsčius
Trukdančių darbo reikalavimų subskalė	Skewness – -0,018; Kurtosis – -0,669 (+)	Kolmogorov-Smirnov – $p < 0,05$ ; Shapiro-Wilk – $p > 0,05$ (-/+)	Pakankamai graži – atitinka varpo formą (+)	Graži kreivė, nėra ryškaus nuotolio nuo tiesės (+)	Visi burbuliukai patenka į intervalą nuo -1 iki 1 (+)	Graži – jokių išskirčių (+)	Skalė yra normaliai pasiskirsčius
Ištraukimo į darbą skalė	Skewness – -0,389; Kurtosis – -0,506 (+)	Kolmogorov-Smirnov – $p < 0,05$ ; Shapiro-Wilk – $p < 0,05$ (-)	Nėra labai graži, tačiau maždaug atitinka varpo formą (+)	Graži kreivė, nėra ryškaus nuotolio nuo tiesės (+)	Visi burbuliukai patenka į intervalą nuo -1 iki 1 (+)	Graži – jokių išskirčių (+)	Skalė yra normaliai pasiskirsčius

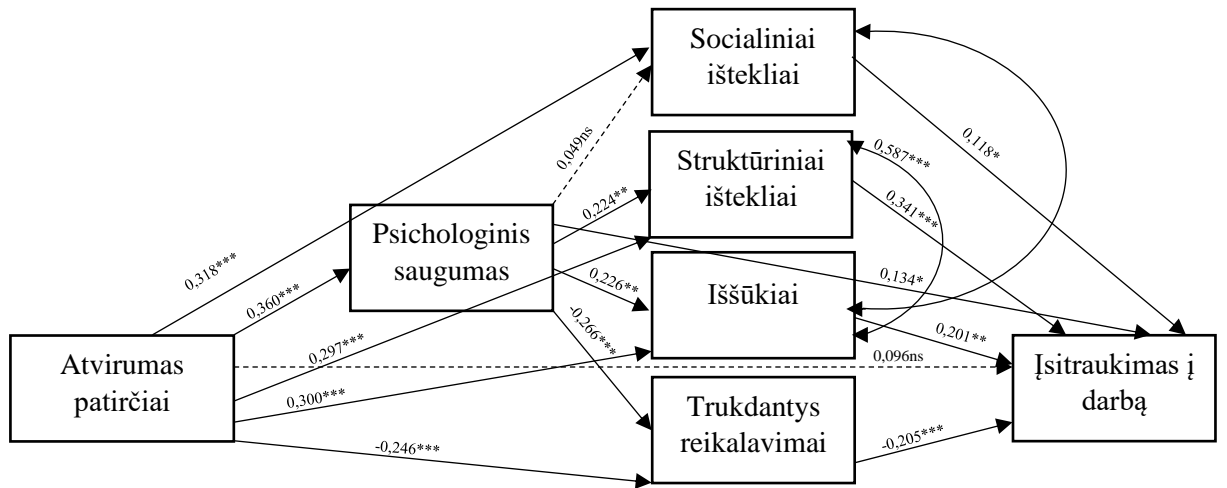




1 pav. Ekstraversijos bruožo ir įsitraukimo į darbą ryšys, kai psichologinis saugumas ir meistriškumas dirbti (socialiniai, struktūriniai ištekliai bei iššūkius keliantys darbo reikalavimai ir trukdantys darbo reikalavimai) yra tarpiniai kintamieji



2 pav. Sąmoningumo bruožo ir įsitraukimo į darbą ryšys, kai psichologinis saugumas ir meistriškumas dirbti (socialiniai, struktūriniai ištekliai bei iššūkius keliantys darbo reikalavimai ir trukdantys darbo reikalavimai) yra tarpiniai kintamieji



3 pav. Atvirumo patirčiai bruožo ir įsitraukimo į darbą ryšys, kai psichologinis saugumas ir meistriškumas dirbti (socialiniai, struktūriniai ištekliai bei iššūkius keliantys darbo reikalavimai ir trukdantys darbo reikalavimai) yra tarpiniai kintamieji