



VILNIAUS UNIVERSITETAS
FILOSOFIJOS FAKULTETAS
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

Mindaugas Pakeltis

**Organizacinio teisingumo, įsitraukimo į darbą, meistriškumo dirbti bei darbo
reikalavimų ir išteklių sąsajos**

Magistro darbas

Organizacinės psichologijos studijų programa

Darbo vadovas: Doc. Dr. Jurgita Lazauskaitė - Zabielskė

Vilnius 2019

Turinys

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
SĄVOKŲ ŽODYNAS	6
ĮVADAS	7
Tyrimo tikslas	9
Tyrimo objektas	9
Tyrimo uždaviniai	9
Tyrimo hipotezės	9
1. LITERATŪROS APŽVALGA.....	10
1.1 Organizacinio teisingumo samprata.....	10
1.2 Darbo ištekliai ir reikalavimai	12
1.3 Įsitraukimas į darbą.....	13
1.4 Meistriškumas dirbti	14
1.5 JD – R modelio ir organizacinio teisingumo sąsajos	15
2. METODOLOGIJA	19
2.1 Tiriamieji.....	19
2.2 Tyrimo metodikos.....	19
2.2.1 Demografinių duomenų rinkimas	19
2.2.2 Darbo išteklių metodika.....	20
2.2.3 Meistriškumo dirbi metodika.....	20
2.2.4 Įsitraukimo į darbą metodika	21
2.2.5 Organizacinio teisingumo metodika	22
2.3 Duomenų apdorojimas	23

3. REZULTATAI.....	24
3.1 Darbo išteklių, įsitraukimo į darbą ir meistriškumo dirbti sąsajos	24
3.1.1 Darbo išteklių sąsajos su kitais konstruktais.....	24
Darbo išteklių prognostinis ryšys su įsitraukimu į darbą.....	25
3.1.2 Įsitraukimo į darbą sąsajos su kitais konstruktais	26
Įsitraukimo į darbą prognostinis ryšys su meistriškumu dirbti	26
3.1.3 Meistriškumo dirbti ryšys su kitais konstruktais	27
3.2 Organizacinio teisingumo ryšys su kitais konstruktais	28
3.2.1 Organizacinio teisingumo prognostinis ryšys su įsitraukimu į darbą	28
3.2.2 Darbo išteklių prognostinis ryšys su organizaciniu teisingumu	29
3.3. Organizacinis teisingumas, kaip moderacinis kintamasis, tarp darbo išteklių ir meistriškumo dirbti.....	30
4. Rezultatų aptarimas.....	34
Ribotumai.....	39
Tyrimo išvados.....	40
Pasiūlymai tolimesniems tyrimams	41
Praktinės rekomendacijos	Error! Bookmark not defined.
Literatūros sąrašas.....	42
Priedai	46

SANTRAUKA

Literatūroje randamas trūkumas vertinantis organizacinio teisingumo ir darbo išteklių ir resursų modelio sąsajas. Atsižvelgiant į tai iškeltas tyrimo tikslas – ištirti organizacinio teisingumo įtaką darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą ryšiui. Tyrimo duomenys surinkti iš 106 dalyvių (amžiaus vidurkis - 27,39; SD - 4,6). Šis tyrimas atliktas naudojant kiekybinį klausimynų apklausos metodą. Naudoti klausimynai: UWES, JD-R (tik ištekliai), Organizacinio teisingumo klausimynas (angl. Organizational Justice Scale), bei meistriškumo dirbi klausimynas (angl. Job crafting scale). Atliktos koreliacinės analizė, regresinės analizės bei daugialypės regresinės analizės. Tyrimas parodė jog darbo ištekliai prognozuoja įsitraukimą į darbą; įsitraukimas prognozuoja meistriškumą dirbi; organizacinis teisingumas prognozuoja įsitraukimą į darbą; tik keli organizacinio teisingumo dariniai moderuoja ryšį tarp darbo resursų ir įsitraukimo į darbą.

SUMMARY

Literature research has shown a lack of research in searching connections between organizational justice and job demands and recourses model. For this reason, the goas of this thesis – to research organizational justice influence on the connection between job recourses and work engagement. Data was collected form 106 respondents (average age - 27,39; SD – 4,6). This thesis used a quantitative questionnaire survey. Questionnaires used: UWES, JD-R (only recourses), Organizational Justice Scale, Job crafting scale. Correlation analysis, regression analyzes and multiple regression analyzes were performed. Research has shown that job resources predict work engagement; work engagement predicts job crafting; organizational justice predicts work engagement; only a few subscales of organizational justice moderate the relationship between work resources and engagement in work.

SĄVOKŲ ŽODYNAS

- Organizacinis teisingumas (organizational justice) - nusako suvokiamą organizacijos elgesio su darbuotojais teisingumą (Lazauskaitė-Zabielskė, Bagdžiūnienė 2008).
- Meistriškumas dirbti (job crafting) – pokyčiai, kuriuos darbuotojas gali atlikti, siekdamas balansuoti darbo resursus bei reikalavimus atsižvelgiant į savo asmeninius gebėjimus, poreikius (Tims ir kt. 2012)
- Įsitraukimas į darbą (work engagement) – su darbu susijusi pozityvi, savirealizacijos pojūtį suteikianti psichologinė būseną, charakterizuojama energingumu (vigor), atsidavimu (dedication), pasinėrimu (absorption) (Schaufeli ir kt. 2002).
- Darbo ištekliai (job resources) – fiziniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai kurie:
a) sumažina darbo reikalavimus ir su jais susijusius fiziologinius ar psichologinius kaštus;
b) padeda siekiant užsibrėžtų tikslų; c) skatina asmeninį augimą, mokymąsi, tobulėjimą (Schaufeli ir Bakker 2004).

IVADAS

Aktualumas: Skirtingos darbovietės bei darbo sritys turi skirtingas darbo veiklos dinamikas, siekiant užsibrėžtų tikslų ir darbuotojų patirties, gebėjimų poreikių bei lūkesčių. Darbas bet kokioje organizacijoje vienu atžvilgiu atspindi mainus tarp darbdavio ir darbuotojo. Organizacija siekia išsikeltų tikslų įgyvendinimo, o darbuotojas nori, jog jam už tai būtų tinkamai atlyginta. Šie mainai palaipsniui tampa vis sudėtingesni. Šiais laikais darbuotojai organizaciją mato ne tik kaip objektą keliantį reikalavimus, už kurių įgyvendinimą yra atlyginama, bet ir galimybę tobulėti, augti bei realizuoti save (Gorgievski ir Hobfoll 2008). Pasiūlyti tinkamas alternatyvas šiems reikalavimams organizacijoms tampa vis sudėtingiau, kadangi kiekvieno darbuotojo poreikiai yra skirtingi.

Balansuojant tarp organizacijos tikslų bei individualių darbuotojų gebėjimų pritaikymo ir kitų darbuotojų lūkesčių patenkinimo, organizacijos siekia inovatyvumo. Agarwal (2014) manymu, viena iš galimybių organizacijoms tapti inovatyvesnėmis - skatinti savo darbuotojus būti inovatyviais. Tai leistų individualesnę užduočių ir organizacijos resursų pritaikymą kiekvienam darbuotojui.

Šiam tikslui pasiekti gali būti naudojamas išteklių ir reikalavimo modelis (JD-R), kuris įtraukia elementus aiškinančius, kodėl darbuotojas gali įsitraukti į darbą, kaip jį gali koreguoti bei ką organizacija gali ir turėtų suteikti darbuotojui, kad jis galėtų save realizuoti bet kokioje darbovietėje. Daugelis tyrimu įrodė modelio efektyvumą ir jo pritaikomumą praktikoje. Jame įtraukiami organizacijos suteikiami resursai padedantys darbuotojui susidoroti su darbinėmis užduotimis ir tobulėti asmeniškai, reikalavimai verčiantys darbuotojus pasiekti organizacijos užsibrėžtus tikslus bei aplinkybės, kurios gali tai apsunkinti. Modelis turi darbuotojo įsitraukimo komponentą, kuris pasireiškia tinkamai subalansavus reikalavimus ir išteklius. Taip pat darbo našumo vertinimo elementą, kuris dažniausiai naudojamas praktikoje - tikrinimas ar intervencija atneša apčiuopiamą naudą. Taip pat meistriškumą dirbti, kuris leidžia darbuotojui koreguoti savo darbinę veiklą, kad jos atitiktų asmens motyvus, stipriąsias puses ir aistras. Tai savo ruožtu suteikia sklandesnę žmogiškųjų išteklių pritaikymą ir panaudojimą.

Kai kurie mokslininkai mano, jog meistriškumas dirbti gali būti atsakymas į vis opesnę žmogiškųjų išteklių problemą – kaip sukurti iššūkius ir asmeninio augimo, tobulėjimo galimybes kiekvienam darbuotojui (Gordon ir kiti 2018). Kadangi šis darinys „įdarbina“ darbuotoją proaktyviai siekti

koreguoti organizacijoje esančius reikalavimus bei išteklius pagal savo gebėjimus ir lūkesčius, darbdavio investicijos į darbuotojo realizavimą sumažėja. Tad investicijos, ieškant modelio poveikį įtakojančių veiksnių, gali atnešti praktinės naudos, siekiant mažiau kaštų reikalaujančio ir našesnio darbuotojų įsitraukimo bei meistriškumo dirbti.

Naujumas: Nors JD-R modelis taikomas plačiai, klausimas kas dar įtakoja ir kaip gali paveikti modelio veikimo principą, išlieka (Gutermann ir kiti 2017). Bakker (2011) atkreipė dėmesį į trūkumą tyrimų, nagrinėjančių darbdavių įtaką įsitraukimui į darbą ir bendrai visam modeliui. Vadovaujančios grandies įtaka darbuotojui gali pasireiški įvairiais aspektais. Vienas iš konstruktyvų, kuris, iš esmės, yra kuriamas „iš viršaus į apačią“, yra organizacinis teisingumas. Tai yra vienas iš veiksnių, įtakojančių darbuotoją, kurio jis negali koreguoti, tačiau su juo susiduria kiekvieną dieną. Strom ir kiti (2014) daro prielaidą, kad organizacinis teisingumas yra viena iš priežasčių, įtakojančių įsitraukimą į darbą. JD-R modelis įsitraukimą į darbą laiko tinkamų resursų paskirstymo padariniu, organizacinis teisingumas atspindi kaip darbuotojas vertina resursų paskirstymą. Aiškesnė organizacinio teisingumo įtaka JD-R modeliui gali suteikti naudingas išvalgas potencialioms implikacijoms, kurios padėtų organizacijoms gerinti savo veiklos našumą. Pagrindinis šio tyrimo klausimas: ar organizacinis teisingumas gali įtakoti ryšį tarp darbo resursų ir įsitraukimo į darbą?

Tyrimo tikslas – ištirti organizacinio teisingumo įtaką darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą ryšiui.

Tyrimo objektas – darbo ištekliai, organizacinis teisingumas, įsitraukimas į darbą, meistriškumas dirbti.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą sąsajas.
2. Nustatyti ryšį tarp įsitraukimo į darbą ir meistriškumo dirbti.
3. Nustatyti organizacinio teisingumo ir darbo išteklių sąryšį.
4. Nustatyti organizacinio teisingumo ir įsitraukimo į darbą sąryšį.
5. Nustatyti ar organizacinis teisingumas moderuoja santykį tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą.

Tyrimo hipotezės:

1. Darbo ištekliai turi prognostinį ryšį su įsitraukimu į darbą.
2. Įsitraukimas į darbą turi prognostinį ryšį su meistriškumu dirbti.
3. Organizacinis teisingumas turi prognostinį ryšį su įsitraukimu į darbą.
4. Organizacinis teisingumas moderuoja santykį tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą.

1. LITERATŪROS APŽVALGA

1.1 Organizacinio teisingumo samprata

Akademiniu atžvilgiu, šis konstruktas nagrinėjimas jau daugiau nei penkis dešimtmečius. Per šį laikotarpį atliktas didelis kiekis tyrimų, kurių viena svarbiausių išvalgų – šis konstruktas gali padėti paaiškinti variacijas darbuotojų požiūryje ir elgsenose. Šiame sąrašė galima rasti įsipareigojimą organizacijai, pasitikėjimą vadovybe, pilietišką elgesį, kontraproduktyvų elgesį, darbo našumą (Colquitt 2012).

Dvidešimto amžiaus šeštame dešimtmetyje akademikų dėmesys buvo nukreiptas į dabar vadinamą „skirstymo teisingumą“. Pastebėta, kad žmonės pasekmių (outcome) arba resursų paskirstymą vertina lygindami jį su savo ir jiems svarbių asmenų indelio ir pasekmės (outcome) santykiu (Colquitt 2012). Tai reiškia: jei balansas tarp mano ir mano kolegos indelio, atliekant užduotį bei pasekmės yra labai panašios ar tokios pat, vertinsiu, jog tai yra teisinga.

Skirstymo teisingumo ištakos kyla iš Adams teisingumo teorijos. Ji teigia, kad darbuotojai lygina santykius tarp savo indelio ir gauto atpildo bei šio santykio skirtumą su kolegomis (Greenberg 1990). Pagal šią teoriją, darbuotojai besijaučiantys, jog jiems atlyginama neteisingai, sumažina ar padidina savo indelį priklausomai nuo juntamos nelygybės. Esant žemesniam atlygiui, darbuotojai sumažina savo indelį, didesniam – didina (Greenberg 1990). Skirstymo teisingumas remiasi ta pačia darbuotojo indelio ir atlygio lyginimo logika. Ši teisingumo rūšis vertinamas pagal tris prielaidas: įnašo (indėlis turi atitikti atlygį); lygybė (tas pat indelio ir atlygio santykis turi išlikti pastovus visiems darbuotojams); poreikis (asmenys kuriems tuo metu atlygis yra reikalingiausias) (Vermunt, Tornblom 1996).

Septintajame dešimtmetyje susiformavo požiūris, jog teisingumas turi būti daugiamatis konstruktas, įtraukiantis ne vieną sąlyga, kuri turi būti tenkinama. Iškelta idėja, kad pasekmių (outcome) ar resursų paskirstymo teisingumo suvokimui svarbios procedūros bei laipsnis, kuriuo jos gali būti kontroliuojamos. Kaip pavyzdžiui: galimybė apskūsti sprendimą (Colquitt 2012). Ši idėja pridėjo dabar vadinamą „procedūrinį teisingumą“.

Procedūrinį teisingumą atspindintį suvoktą skirstymo teisingumą, priimant sprendimus susijusius su darbuotoju (Colquitt 2001). Gairės, pagal kurias darbuotojas vertina teisingumą atspindi: pastovumą (tos pačios procedūros nekinta laike ir yra taikomos visiems darbuotojams); nešališkumą (sprendimą priimančias asmenys yra nešališki); informacijos tikslumą (priimant sprendimą remiamasi tikslia informacija); galimybę keisti sprendimą (egzistuoja galimybė pamatyti, prireikus “apskūsti” sprendimą); reprezentavimą (visuose, sprendimo priėmimo procedūroje, atliekamuose veiksmuose atsižvelgiama į žmonių grupės, kurią palies priimtas sprendimas, nuomonę); etiškumą (viso proceso metu laikomasi moralumo ir etikos normų). Šis organizacinio teisingumo aspektas pažymi, kad darbuotojas yra vertinamas pagal grupę, kuriai jis priklauso bei šios grupės atstovus (Colquitt 2001). Apibendrinant, skirstymo teisingumas atspindi suvokiamą gauto atpildo lygybę darbuotojų tarpe, procedūrinis – suvokiamą lygybę priimant šį sprendimą (Folfer ir Konovsky 1989).

Devintajame dešimtmetyje atpažinta tarpasmeninės komunikacijos ir vėliau informacijos komponento reikšmė, įgyvendinant skirstymo ir procedūrinį teisingumą. Šie teisingumo aspektai buvo atpažinti supratus taktiško, pagarbaus, atviro ir nuoširdaus procedūrų bei sprendimų priėmimo aiškinimo ir pateikimo svarbą (Colquitt 2012).

Tarpasmeninis teisingumas išskiria pagarbų, mandagų ir tinkamą (etišką) elgesį. Tuo tarpu - informacinis: atvirą, racionalų, specifiską ir tinkamu laiku priimtą sprendimo pateikimą bei pagrindimą (Lazauskaitė-Zabielskė ir Bagdžiūnienė 2008). Colquitt (2001) teigimu, šie teisingumo aspektai turi skirtingą poveikį, nepriklausantį vienas nuo kito. Kitą vertus, lyginant su skirstymo ir procedūrinio teisingumu, jie yra artimesni vienas kitam. Tad nenuostabu, jog ne visi mokslininkai išskiria informacinį bei tarpasmeninį teisingumą, anaipol, subskalės dažnai jungiamos ir sudaro sąveikos teisingumo darinį.

Apibendrinant šiuos darinius, galima juos apibūdinti taip: kas ką gauna (skirstymo teisingumas), kaip tai yra paskirstoma (procedūrinis teisingumas), kaip tai yra komunikuojama (sąveikos) (Ghosh ir kt. 2014). Yra nuomonių, jog organizacinis teisingumas bendrai gali būti nedalomas ir priimamas kaip vienalytis darinys. Petel ir kiti (2012) pastebėjo, kad darbuotojai susidaro holistinį organizacijos teisingumo vaizdą. Nors, esant reikalui, asmuo dažniausiai gali išskirti atskirus teisingumo šaltinius, tačiau elgsenos pokyčius ar veiklą įtakoja bendras teisingumo pojūtis (Lind 2001).

1.2 Darbo ištekliai ir reikalavimai

Pirmieji straipsniai dedikuoti darbo ištekliams ir reikalavimams buvo pristatyti 2001 metais. Nuo to laiko, idėja buvo pritaikyta ir naudota daugybėje organizacijų bei akademinių leidinių. Poreikis sukurti šį konstrukta, atsirado dėl padidėjusio darbuotojų, susiduriančių su perdegimu (burnout), skaičiaus. Ieškant metodų diagnozuoti šio reiškinio priežastis, mokslininkai pastebėjo, jog visi darbai gali būti skirstomi į dvi kategorijas: darbo reikalavimų ir išteklių. (Bakker ir Demerouti 2016). Šios kategorijos yra universalios ir egzistuoja skirtingo pobūdžio darbuose (Bakker ir Demerouti 2007). Vėliau nustatyta, jog šis skirstymas ir pagal jį sukurtas darbo išteklių ir reikalavimų (JD-R) modelis, pritaikomi itin plačiai.

Darbo reikalavimai apibrėžiami kaip darbo aspektai, reikalaujantys valingai išlaikomų fizinių ar protinių pastangų, taip juos siejant su psichologiniais ir fiziologiniais kaštais. Darbo reikalavimus galima suprasti kaip “nemalonus darbo detales”, kurios alina. Šie reikalavimai gali būti: laiko stygius, įtampa darbe, stresas, patiriamas bendraujant klientais, netinkama fizinė aplinka, didelis darbo krūvis, konfliktai darbe, nepastovios darbo valandos ir pan. (Schaufeli 2017, Demerouti ir Bakker 2011).

Darbo ištekliai yra psichologiniai, fiziniai ar socialiniai organizacijos aspektai, kurie atliekamo darbo atžvilgiu: sukuria galimybę siekti su darbu susijusių tikslų; mažina darbo reikalavimus bei psichologinius ar fiziologinius kaštus susijusius su jais; prisideda prie asmeniniu augimo, mokymosi ir tobulėjimo (Demerouti ir Bakker 2011). Ištekliai turi ne tik „kompensuoti“ fiziologinius ir psichologinius kaštus, mažindami psichologinę ar fiziologinę įtampą atsiradusią dėl darbe kylančių iššūkių (Schaufeli ir Bakker 2004), bet ir skatinti darbuotojo augimą, paruošdami jį naujiems iššūkiams darbe (Saari ir kiti 2017). Nepalaikant darbo išteklių ir reikalavimų balanso, aukšti darbo reikalavimai ilgainiui gali išalinti darbuotojo energiją, taip privedant prie sveikatos problemų kaip, pavyzdžiui, prie perdegimo (Hakanen ir kiti 2008).

Ištekliai gali pasireikšti įvairiuose organizacijos lygiuose. Organizaciniame lygmenyje (karjeros galimybės, sauga darbe, atlyginimas), tarpasmeniniame lygyje (tiesioginio vadovo, kolegų parama, vidinis klimatas), darbo veiklos (pareigybių grynumas, dalyvavimas sprendimų priėmime), užduoties atlikimo (užduoties reikšmingumas, autonomijos lygis, atgalinis ryšys) (Demerouti ir Bakker 2011).

Darbo ištekliai svarbūs ne tik palaikant balansą su darbo reikalavimais ar sukuriant galimybes tobulėti, bet ir atlieka motyvacinį vaidmenį. Ištekliai atspindi galimybę tobulėti, mokytis ir „augti“, bei sukuria įrankius pasiekti šiems tikslams. Darbo aplinka, kuri gali pasiūlyti gausius darbo išteklius, skatina investuoti pastangas ir gebėjimus atliekant darbinės veiklas (Demerouti ir Bakker 2011). Ištekliai taip pat gali suteikti galimybę patenkinti esminius žmogaus poreikius, tokius kaip autonomiją, priklausymą grupei. Pastarasis gali būti patenkinamas per grįžtamąjį ryšį bei kolegų ar vadovo palaikymą (Demerouti ir Bakker 2011).

1.3 Įsitraukimas į darbą

Kahn 90-aisiais buvo vienas pirmųjų naudojęs įsitraukimo į darbą terminą. Jis šį konstruktą apibrėžia kaip darbuotojo savęs fizinį, kognityvinį ir emocinį susietumą su darbo role (cit. Pgl. Bakker 2011). Vienas plačiausiai šiuo metu naudojamų apibrėžimų pateikiamas įsitraukimą į darbą kaip: su darbu susijusį pozityvų savirealizacijos pojūtį suteikiančią psichologinę būseną. Maslach ir Laier nurodo, kad įsitraukimas yra charakterizuojamas energingumu (vigor), atsidavimu (dedication) ir pasinėrimu į darbą (absorption) (Schaufeli ir kt. 2002).

Energingumas atspindi aukštą aktyvumą ir energingumą atliekant darbinę veiklą, polinkį greitai atgauti išnaudotas „jėgas“, atkaklumą sprendžiant problemas. Atsidavimas – tai entuziazmo, prasmingumo, įkvėpimo pojūtis, leidžiantis didžiuotis savo darbu ir priimti jį kaip iššūkį. Pasinėrimas į darbą apibūdina stadiją, kuomet atliekama veikla yra dėmesio centre, pojūtį, jog laikas prabėga nepastebimai (Bakker ir kt. 2012). Apibendrinant - įsitraukimas pasireiškia aukštu susikoncentravimu ir susidomėjimu atliekamam darbu. Susiduriant su įsitraukimu, laikas eina „nepastebimai“, atsitraukti nuo atliekamos veiklos tampa itin sunku (Schaufeli ir kt. 2002).

Įsitraukimas į darbą gali priminti tėkmės (flow) būseną, tačiau tai yra pastovesnė, labai dažnai darbo vietoje pasikartojanti būseną (Bakker 2011). Ši būseną gali būti veikiami objektų, asmenų, įvykių ar elgsenų (Schaufeli ir kt. 2002). Kitaip tariant, įsitraukimas į darbą pasireiškia kaip bendras, potraukio atliekamai veiklai, padarinys.

Šis konstruktas dažnai traktuojamas kaip priešingas perdegimui (Schaufeli ir kt. 2002). Egzistuoja nuomonės, kad įsitraukimas į darbą ir perdegimas yra ne dvi atskiros, bet dviejuose skirtinguose poliuose esančios to pačio konstrukto reikšmės. Tačiau, vėliau pastebėta, kad šie konstruktai turi

savo išskirtinius bruožus ir nors yra glaudžiai susiję, neturėtų būti laikomi to pačio darinio ekstremumo reikšmėmis. Nepaisant to, kai kurios metodikos plačiai naudojamos praktikoje, įsitraukimo nebuvimą pritaiko kaip vieną iš pagrindinių faktorių perdegimui nustatyti (OLBI arba Oldenburg burnout inventory, Demerouti ir kiti).

JD-R metodikos atžvilgiu įsitraukimas į darbą ir perdegimas yra nuspėjami skirtingų darbo išteklių ir reikalavimų darinių. Ištekliai nuspėja įsitraukimą į darbą, o aukšti reikalavimai - perdegimą. Anot Hakanen ir kitų (2008), esant silpnam išteklių darinių išreikštumui, jie nepavirsta į reikalavimus, anaiptol, jie gali nuspėti atsitraukimą nuo darbo, kas yra įsitraukimo į darbą priešingybė.

1.4 Meistriškumas dirbti

Didžioji dalis darbo pozicijų įtraukia didesnę ar mažesnę kiekį lankstumo, atliekamai veiklai koreguoti, kad ši labiau atitiktų darbuotojo motyvus, stipriąsias puses. Meistriškumas dirbti yra „įrankis“, atspindintis kaip darbuotojui pavyksta išnaudoti šias galimybes (Berg ir kt. 2008).

Egzistuoja du populiarūs meistriškumo dirbti skirstymo būdai. Pirmasis būdas pateiktas Wrzesniewski ir Dutton (2001) - užduoties ar darbo aplinkoje darbuotojo atliekami fiziniai, kognityviniai pokyčiai esantys darbuotojo galioje. Pagal šį apibrėžimą meistriškumas dirbti gali pasireikšti ir apimti tris skirtingas darbo koregavimo charakteristikas (Berg ir kt. 2008; Tims ir kt. 2013). Pirmoji - atliekamų užduočių ribų keitimas. Darbuotojas gali keisti savo atliekamą darbą kiekybiškai, prisiimti daugiau darbų, ar kokybiškai, keisti užduotis kitomis, kurios reikalauja naujų įgūdžių. (Tims ir kt. 2013). Antroji – intrapersonalinių santykių savo darbovietėje koregavimas (Berg ir kt. 2008). Kaip pavyzdžiui, asmuo gali dažniau susitikti su vienais ar kitais kolegomis, keisti darbo vietą, kuri leistų dažniau būti šalia bendradarbių, su kuriais nori praleisti daugiau laiko ir panašiai. Trečioji – kognityvinio požiūrio keitimas į savo atliekamą darbą (Berg ir kt. 2008). Pavyzdžiui: darbuotojas žvelgiantis į specifinę veiklą, kaip į neįdomią, gali pakeisti savo požiūrį į ją, kaip į svarbią savo asmeniniam tobulėjimui. Užduotis nepakinta, tačiau požiūrio pakeitimas į veiklą, gali padaryti ją patrauklesne.

Šis apibrėžimas turi tam tikras limitacijas, pavyzdžiui, proaktyvus įgūdžių tobulinimas, pagal šį apibrėžimą, nebegali būti laikomas kaip meistriškumo dirbti aspektas. Tims ir kiti (2012) atkreipė dėmesį į šio konstrukto potencialą apimti platesnį spektrą apraiškų, susijusių su darbu. Tad Tims ir kiti (2012) pritaikė meistriškumą dirbti darbo išteklių ir reikalavimų modeliui (JD-R). Tai yra antrasis, plačiai naudojamas, darbo išteklių ir reikalavimų apibrėžimo būdas.

Meistriškumas dirbti - tai pokyčiai, kuriuos darbuotojas gali atlikti, siekdamas subalansuoti darbo resursus ir reikalavimus, atsižvelgdamas į savo asmeninius gebėjimus bei poreikius (Tims ir kiti 2012). Kitaip tariant, darbuotojo proaktyvi veikla, padedanti jam keisti darbovietėje esančius reikalavimus ar išteklius pagal savo įgūdžius, poreikius, yra laikoma meistriškumu dirbti. Remiantis JD-R modeliui, meistriškumas dirbti gali apsireikšti trimis aspektais: darbo išteklių didinimu, iššūkių keliančių darbo reikalavimų didinimu, trukdančių darbo reikalavimų mažinimu (Tims ir kiti 2012). Visos trys charakteristikos gali būti koreguojamos tam tikrose ribose, kurias apibrėžia darbo pobūdis.

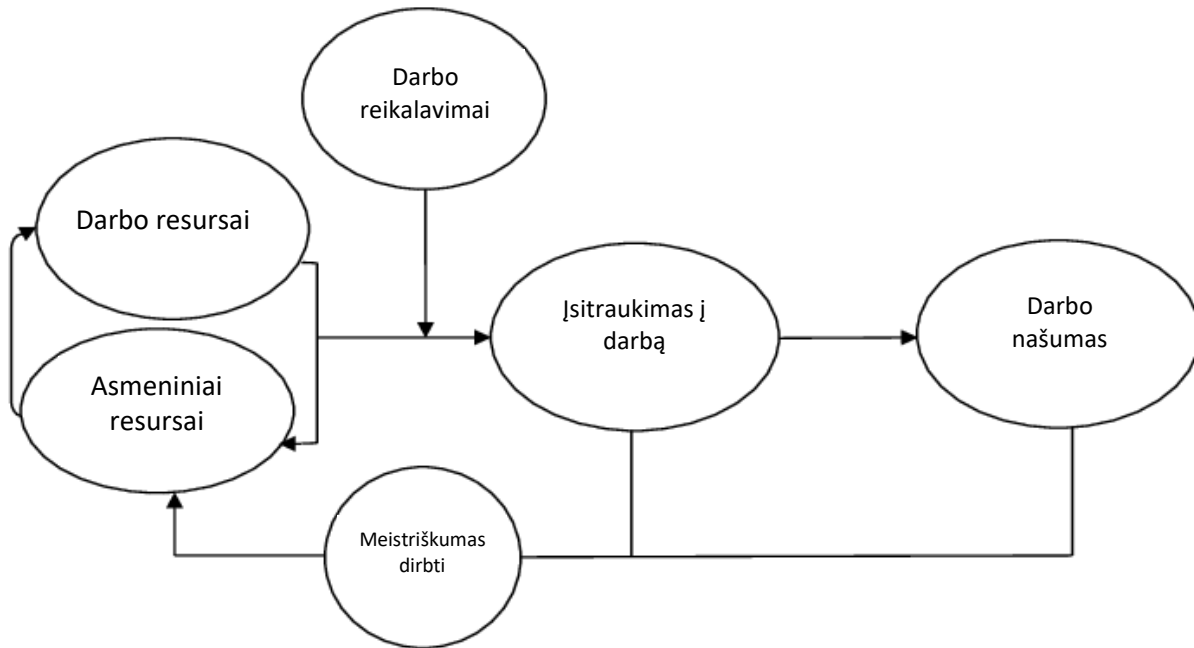
Iššūkių keliančių darbo reikalavimų didinimas, kaip, pavyzdžiui, naujos užduoties ar projekto prisiėmimas atsiranda, kai darbuotojas nori praplėsti savo darbo spektrą ar tiesiog nuobodžiauja, nes esamas krūvis nėra pakankamas. Darbo išteklių didinimas (pavyzdžiui: atgalinio ryšio siekimas) atsiranda, kai darbo reikalavimai yra aukšti ar ištekliai per maži. Trukdančių darbo reikalavimų mažinimas (pavyzdžiui: elektroninio pašto tikrinimas tik kartą dienoje) atsiranda, kai darbo reikalavimai tampa per aukšti ir darbuotojas stengiasi sumažinti juos, natūraliai saugodamasis nuo perdegimo darbe (Gordon ir kiti 2018).

Meistriškumas dirbti yra neatsiejama JD-R modelio dalis, nes jis nurodo būdą, kaip darbuotojas gali proaktyviai balansuoti savo darbo išteklius ir reikalavimus, siekdamas pritaikyti darbą prie "savęs" (Bruning ir Champion 2018).

1.5 JD – R modelio ir organizacinio teisingumo sąsajos

Siekiant nustatyti, kokias sąsajas organizacinis teisingumas turi su kitais konstruktais, naudinga naudoti Bakker & Demerouti (2008) Job demand and resources (JD-R) modelį (žiūrėti 1 paveikslėlį). Šis modelis kalba apie darbo išteklius bei apima įsitraukimą į darbą ir meistriškumą

dirbti. Naudojant šį modelį, jau ne viename tyrime buvo atrastos sąsajos tarp darbo išteklių, meistriškumo dirbti, įsitraukimo į darbą ir kitų konstruktyvų.



1 paveikslėlis. JD-R modelis pagal Bakker & Demerouti (2008)

Bakker ir Demerouti (2008) nurodo kolegų atrastas teigiamas darbo resursų (kolegų ir vadovų parama, grįžtamasis ryšys, autonomija, galimybės tobulėti) sąsajas su įsitraukimu į darbą. Haknen ir kitų (2006) atlikto tyrimo rezultatai rodė teigiamą ryšį tarp: darbo kontrolės, informavimo, vadovų paramos, inovatyvaus bei teigiamo socialinio klimato darbe ir įsitraukimo į darbą. Trumpai tariant tyrimai rodo, jog darbo išteklių skatina įsitraukimą į darbą (Tims ir kiti. 2011).

Bakker ir Demerouti (2008) pastebėjo, kad tyrimai išskiria darbo resursus, ne reikalavimus, kaip įsitraukimo į darbą prediktorių. Verta paminėti, jog perdegimą gali sukelti aukšti darbo reikalavimai ir maži darbo išteklių, prisidėti prie įsitraukimo į darbą - tik aukšti darbo išteklių (Schaufeli 2017). Tad įsitraukimui į darbą reikalingi darbo išteklių, sukuriantys galimybes ir „įrankius“ atlikti darbinę veiklą. Agarwal (2014) idėja, kad įsitraukimas į darbą taip pat gali būti laikomas motyvaciniu konceptu, leidžia daryti prielaidą, jog darbo resursai sukuria „dirvą“ motyvacijai pasireišti, o įsitraukimas į darbą realizuoja potencialą darbinėje veikloje.

Įsitraukę į darbą asmenys nėra pasyvi savo aplinkos dalis ir prireikus mėgins ją keisti (Grant ir Ashford 2008, Bakker 2012). Asmens pastangos keisti savo aplinką gali pasireikšti įvairiais aspektais. Petrou ir kitų (2012) tyrimo išvados rodo potencialų motyvacinį įsitraukimo į darbą indėlį į meistriškumą dirbti. Ghosh ir kitų (2014) teigimu, įsitraukimas į darbą yra multidimencinis, latentinis, motyvacinis konstruktas. Meistriškumo dirbti konstruktas yra individualesnis darbo koregavimo aspektas. Jis gali būti laikomas proaktyviu elgesiu, kuris neprivalo būti derinamas su vadovais (Tims ir Bakker 2010). Tai leidžia kiekvienam darbuotoju įgyvendinti pokyčius greičiau ir juos pritaikyti individualiai.

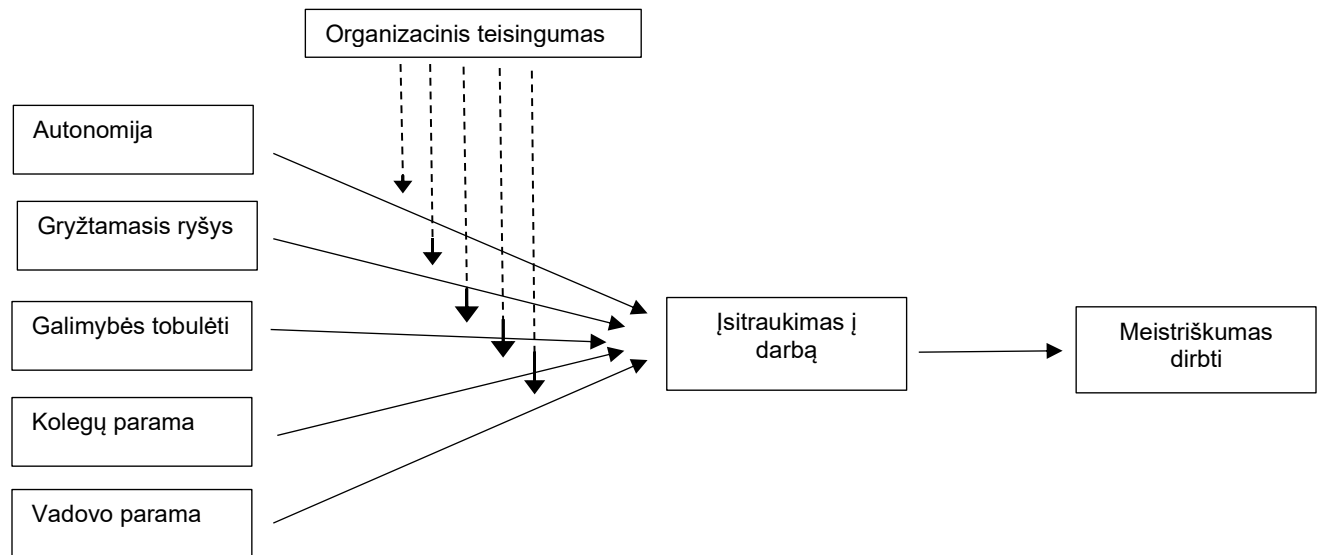
Žvelgiant į 1 paveikslėlį galime matyti, kad meistriškumas dirbti leidžia darbuotojams koreguoti darbo resursus. Kaip Bakker (2011) teigia, meistriškumas dirbti suteikia galimybę darbuotojams pritaikyti savo darbą prie turimos patirties, įgūdžių, gebėjimų. Pavyzdžiui, darbuotojas gali kreiptis į savo kolegas ar vadovą pagalbos, kai susiduria su sunkumais.

Organizacinio teisingumo sąsajos numatomos tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą. Macey cit pagal. Agarwal (2014) teigia, kad darbuotojas bus įsitraukęs į darbą tik kai kolegų, vadovų santykiai su juo bus šilti, palaikantys, ir jaus, jog atlygis, procedūros apsprendžiančios atlygį bus teisingos. Darbuotojai nebus linkę įsitraukti darbą, jei negalės pasitikėti organizacija. Tai galime paaiškinti socialinių mainų teorija. Schaufeli and Bakker cit. pagal (Ghosh et. al. 2014) įsitraukimą į darbą pateikia kaip psichologinę stadiją, kuri akomponuoja asmeninės energijos investiciją į elgseną. Tai reiškia, kad darbuotojui tai „atsiliepia“ jo energijos atžvilgiu. Tam kad jis būtų linkęs investuoti į organizaciją reikalingas abipusis pasitikėjimas, tai yra, iš organizacijos ir iš darbuotojo pusės (Agarwal 2014). Atlikti tyrimai patvirtina priežastinio ryšio tarp organizacinio teisingumo ir įsitraukimo į darbą egzistavimą (Agarwal 2014, Wang ir kiti 2015).

Organizacinis teisingumas taip pat gali būti laikomas kaip „žadėtų“ darbo resursų išpildymas, organizacijos ruožtu Agarwal (2014). Kadangi apstus išteklių būvimas, nebūtinai reiškia teisingą jų paskirstymą ar pateikimą. Tikslui pasiekti pasirinkta naudoti darbo išteklius, įsitraukimą į darbą, meistriškumą dirbti ir, žinoma, organizacinį teisingumą.

Pirmiausia, darbo išteklių, įsitraukimo į darbą ir meistriškumo dirbti sąsajos bei priežastiniai ryšiai padės įvertinti surinktų duomenų atitikimą modelio sampratai. Antra pagrindinė tyrimo idėja – patikrinti ar organizacinis teisingumas turi asociacijas su darbo ištekliais ir gali įtakoti ryšio

stiprumą tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą, kuris savo ruožtu nulems meistriškumą dirbti. Teorinis modelis pateiktas 2 paveikslėlyje.



2 paveikslėlis. Organizacinio teisingumo įtaka darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą ryšiui

2. METODOLOGIJA

2.1 Tiriamieji

Šio tyrimo apklausą užpildė 106 žmonės. Visos, 106 dalyvių užpildytos, anketos buvo įtrauktos į tolimesnę analizę. Iš 106 respondentų, 68 buvo moterys (64,2%) ir 38 vyrai (35,8%). Didžioji dauguma (72,7%) dalyvių pateko į amžiaus grupę nuo 21 iki 29 metų. Visoje imtyje amžius svyravo nuo 19 iki 41 metų, vidurkis 27,39 standartinis nuokrypis 4,6. 31 apklaustasis (29,2%), organizacijoje kurioje šiuo metu dirbą, pakeitė savo darbo specifiką. 56,6% respondentų dabartinėje organizacijoje dirba nuo 1 iki 3 metų, verta paminėti, jog 17% dirba ilgiau nei penkis metus.

Tiriamieji atrinkti tikslinės patogiosios atrankos būdu.

Tikslinės grupės kriterijai:

- Darbuotojo darbinė veikla įtraukia darbą su organizacijos klientais;
- Darbuotojas neužima vadovaujančios pozicijos;
- Darbuotojas dirba ne valstybinėje organizacijoje.

2.2 Tyrimo metodikos

2.2.1 Demografinių duomenų rinkimas

Anketoje rinkti šie demografiniai klausimai:

- Lytis;
- Amžius;
- Laikas dirbtas dabartinėje organizacijoje;
- Ar darbuotojas pakeitė pareigas dirbdamas toje pačioje organizacijoje.

2.2.2 Darbo išteklių metodika

Darbo reikalavimai ir ištekliai buvo tiriami A. Bakker (2007) Darbo reikalavimų ir išteklių klausimynu (angl. Job demands – resources model). Metodiką sudaro 8 poskalės ir 31 teiginys. Iš jų 3 poskalės ir 14 teiginių matuoja darbo reikalavimus, 5 poskalės ir 17 klausimų darbo išteklius. Kiekvienas teiginys vertinamas Likert tipo skale, nuo 1 – niekada iki 5 - visada/beveik visada. Aukštesnis įvertis rodo didesnę išteklių kiekį.

Šiam darbui buvo naudojamos išteklių subskalės.

Darbo ištekliai sudaro penkios poskalės:

- Autonomija 3 klausimai (pvz.: „Ar nuo Jūsų priklauso, kaip atlikti darbą?“).
- Galimybės tobulėti 3 teiginiai (pvz.: „Savo darbe galiu pakankamai tobulėti“).
- Grįžtamasis ryšys 3 teiginiai (pvz.: „Aš gaunu pakankamai informacijos apie savo darbo tikslus“).
- Kolegų parama 3 klausimai (pvz.: „Prireikus, ar galite kreiptis į kolegas pagalbos?“).
- Vadovo parama 5 teiginiai (pvz.: „Vadovas man yra draugiškas ir atviras“).

Buvo tikrinamas klausimyno patikimumas (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Darbo išteklių patikimumo rodikliai

Subskalių pavadinimai	N	Teiginių skaičius	Cronbach α
Autonomija	106	3	0.941
Galimybės tobulėti	106	3	0.938
Grįžtamasis ryšys	106	3	0.938
Kolegų parama	106	3	0.941
Vadovo parama	106	5	0.937

2.2.3 Meistriškumo dirbi metodika

Meistriškumo dirbti naudotas Tims ir kitų (2012) klausimynas (angl. Job crafting scale). Klausimyną sudaro 21 teiginys su 5 galimais, likert tipo, atsakymo variantais: 1 - niekada, 5 - visada/ beveik visada.

Klausimynas turi keturias subskales:

- Struktūrinių išteklių didinimas (siekis panaudoti turimus gebėjimus ir juos ugdyti, tobulėti darbe). Autorių pateikiama cronbach $\alpha = 0,73$.
- Darbo reikalavimų mažinimas (nemalonių arba sudėtingų darbų, situacijų ar asmenų vengimas) Autorių pateikiama cronbach $\alpha = 0,76$.
- Socialinių išteklių didinimas (patarimo, pamokymo ar grįžtamojo ryšio siekimas) Autorių pateikiama cronbach $\alpha = 0,79$.
- Iššūkių darbe didinimas (siekimas padidinti atsakomybę ir užduotis darbe) Autorių pateikiama cronbach $\alpha = 0,80$.

Siekiant patikrinti surinktų duomenų vidinį patikimumą, buvo apskaičiuoti cronbach alfa rodikliai, jie pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. Meistriškumo dirbi patikimumo rodikliai

Subskalių pavadinimai	N	Teiginių skaičius	Cronbach α
Struktūrinių išteklių didinimas	106	5	0.940
Darbo reikalavimų mažinimas	106	6	0.944
Socialinių išteklių didinimas	106	5	0.940
Iššūkių darbe didinimas	106	5	0.941
Meistriškumas dirbti (bendras patikimumas)	106	21	0.939

2.2.4 Įsitraukimo į darbą metodika

Įsitraukimui į darbą naudotas Utrechto įsitraukimo į darbą klausimynas (angl. Utrecht Work Engagement Scale, UWES). Jo autoriai Schaufelis ir kiti (2002) klausimyną sudarė iš 17 teiginių su likert tipo atsakymais, nuo 0 - niekada iki 6 - visada.

Aukštesni įverčiai nurodo, kad asmuo jaučiasi labiau įsitraukęs į darbą.

septyniolika teiginių skirstomi į tris subskales po 6 ar 5 teiginius:

- Energingumas (vigor) (pvz.: „Atsikėlęs rytais noriu eiti į darbą“). Autorių pateikiama cronbach $\alpha = 0,84$.
- Atsidavimas darbui (dedication) (pvz.: „Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu“). Autorių pateikiama cronbach $\alpha = 0,89$.
- Pasinėrimas į darbą (absorption) (pvz.: „Dirbdamas užmirštu visa kita“). Autorių pateikiama cronbach $\alpha = 0,87$.

Šiame tyrime gauti patikimumo rodikliai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė. Įsitraukimo į darbą patikimumo rodikliai

Subskalių pavadinimai	N	Teiginių skaičius	Cronbach α
Energingumas	106	6	0.939
Atsidavimui darbui	106	5	0.939
Pasinėrimas	106	6	0.940
Įsitraukimas į darbą (bendras patikimumas)	106	17	0.936

2.2.5 Organizacinio teisingumo metodika

Organizacinis teisingumas buvo matuojamas J. A. Colquitt (2001) sukurta Organizacinio teisingumo skale (angl. Organizational Justice Scale). Klausimyną sudaro 20 teiginių su likert tipo atsakymo variantais, nuo nuo 1- visiškai nesutinku iki 5 - visiškai sutinku.

Tarpasmeninės ir informacinės teisingumo subskalės sudaro sąveikos teisingumą.

Organizacinio teisingumo klausimyną sudaro 4 komponentai:

- Procedūrinis teisingumas nustatomas 7 teiginiais (pvz.: „Primant su Jūsų darbu susijusius sprendimus, Jums leidžiama išreikšti savo nuomonę“). Autorių pateikiama cronbach $\alpha = 0,78$.
- Skirstymo teisingumas nustatomas 4 teiginiais (pvz.: „Jūsų už darbą gaunamas atlygis atitinka atliktą darbą“). Autorių pateikiama cronbach $\alpha = 0,92$.
- Tarpasmeninis teisingumas nustatomas 4 teiginiais (pvz.: „Priimdamas su Jūsų darbu susijusius sprendimus, Jūsų tiesioginis vadovas elgiasi pagarbiai“). Autorių pateikiama cronbach $\alpha = 0,79$.

- Informacinis teisingumas nustatomas 5 teiginiais (pvz.: „Priimdamas su Jūsų darbu susijusius sprendimus, Jūsų tiesioginis vadovas išsamiai paaiškina sprendimų priėmimo procedūras“). Autorių pateikiama cronbach $\alpha = 0,79$.

Šios metodikos surinktų duomenų patikimumo rodikliai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Organizacinio teisingumo patikimumo rodikliai

Subskalių pavadinimai	N	Teiginių skaičius	Cronbach α
Procedūrinis	106	7	0.937
Skirstymo	106	4	0.940
Tarpasmeninis	106	4	0.938
Informacinis	106	5	0.937
Sąveikos (bendras Tarpasmenino ir Informacinio)	106	9	0.937
Organizacinis teisingumas (bendras patikimumas)	106	20	0.936

2.3 Duomenų apdorojimas

Tyrimo duomenims surinkti buvo naudota „Google forms“ platforma. Apsisaugant nuo anketų sugadinimo, praleistų klausimų atžvilgiu, visi klausimai buvo pažymėti kaip privalomi. Surinktiems duomenims apdoroti naudotos „SPSS 23“ bei „Process 3.5“ programos. Pirmiausia patikrinti demografinių duomenų pasiskirstymai bei skalių ir subskalių vidinis suderinamumas, naudojant cronbach α . Atliktos darbo išteklių ir organizacinio teisingumo subskalių faktoriinės analizės, siekiant patikrinti duomenų patikimumą. Atsižvelgta į Kaizerio – Meyerio – Olkino matą ir Bartleto kriterijus, naudotas “Varimax” sukiny. Visos subskalės atitiko teorinį modelį (išitraukimas į darbą: KMO – 0,745, Bartleto kriterijus = 0,000; meistriškumas dirbi: KMO – 0,829, Bartleto kriterijus = 0,000). Naudojant Shapiro-Wilk kriterijų tikrintas duomenų normalus pasiskirstymas (1 priedas, 14 lentelė), vertintas duomenų asimetrijos koeficientas, eksceso koeficientas, gauso kreivės atitikimas.

Prieš atliekant koreliacijas ir regresijas, visos skalės ir subskalės buvo suvienodintos, jas konvertuojant į T-scores. Skalių ir subskalių koreliacijoms atlikti naudotas Spearman koreliacijos

koeficientas (žiūrėti 13 lentelę). Moderacijoms ir skaičiuoti naudota linijinės ir daugialypė regresijos nuadojant SPSS ir Process.

3. REZULTATAI

3.1 Darbo išteklių, įsitraukimo į darbą ir meistriškumo dirbti sąsajos

Kadangi tyrimo schema buvo sudaryta atsižvelgiant į JD-R modelį, pirma patikrinta ar turimi duomenys atitinka darbo išteklių, įsitraukimo į darbą bei meistriškumo dirbti schemą. Tam buvo atliktos regresijos, prognozuojančios konstruktus, pagal JD-R teoriją.

Buvo atliktos visų skalių ir subskalių koreliacijos siekiant patikrinti jų susietumą (žr. 13 lentelę).

Pastebėtos aukštos koreliacijos tarp didžiosios dalies subskalių bei skalių. Kaip minėta anksčiau, koreliacijos atliktos naudojant Spearman koreliacijos metodą, tad šie rezultatai gali būti taikomi tik šiai apklaustųjų imčiai.

3.1.1 Darbo išteklių sąsajos su kitais konstruktais

Darbo išteklių subskalės parodė statistiškai reikšmingas koreliacijas su visomis kitomis bendromis skalėmis Spearman koeficientui r varijuojant nuo 0,318** įsitraukimo į darbą skalės iki 0,732** organizacinio teisingumo. (žr 13 lentelę).

Žvelgiant į darbo išteklių subskalių koreliacijas su kitų konstrukto subskalėmis, vienintelės neturėjusios statistinio reikšmingumo buvo iš meistriškumo dirbti. Spearman p reikšmės: autonomijai, kolegų bei vadovų paramai, viršijo 95% patikimumą ieškant ryšio su darbo reikalavimų mažinimu. Taip pat socialinių išteklių didinimo su autonomija. Visų kitu subskalių Spearman r koeficientas turėjo statistiškai reikšmingus įverčius svyruojančius nuo 0,209* darbo reikalavimų mažinimo su grįžtamojo ryšio ir iššūkių darbe didinimo su vadovo parama) iki 0,732** vadovo parama su bendru organizacinio teisingumo konstruktu.

Apibendrinant, silpniausios darbo išteklių koreliacijos ir, kai kurias atvejais, statistiškai nereikšmingos buvo su meistriškumo dirbti subskalėmis. Tuo tarpu stipriausios koreliacijos su organizaciniu teisingumu.

Darbo išteklių prognostinis ryšys su įsitraukimu į darbą

Nustačius, kad konstruktai yra susiję, buvo tikrinama ar darbo ištekliai prognozuoja įsitraukimą į darbą. Tam pasitelkta tiesinė regresija, naudojant bendrą įsitraukimo į darbą skalę ir darbo išteklių subskalių įverčius. Gauti duomenys nurodė statistiškai reikšmingą ($p=0,000$) prognostinio ryšio modelį (žr. 5 lentelę).

Pagal $R^2 = 0,462$ matome, kad modelis gali paaiškinti 46,2% priklausomajame kintamajame gautų rezultatų. Subskalės, turinčios stipriausią prognostinį ryšį įsitraukimui į darbą, yra autonomijos $p = 0,002$ $\beta = 0,260$ ir galimybės tobulėti $p = 0,000$ $\beta = 0,441$ subskalės. Šios subskalės statistiškai reikšmingos prognozuojant įsitraukimą į darbą, kuomet modelyje paimtos visos darbo išteklių subskalės. 5 Lentelėje pateikti duomenys nurodo, kad grįžtamojo ryšio ir vadovo parama šioje respondentų grupėje yra prasti prediktoriai įsitraukimui į darbą.

5 lentelė. Darbo ištekliai prognozuojant įsitraukimas į darbą

Nepriklausomas kintamasis: Darbo ištekliai	Beta (β)	p	F	p	R^2	Standartinė paklaida
Autonomija	0.260	0.002	17.203	0.000	0.462	7.513
Gryžtamasis ryšys	0.009	0.930				
Galimybės tobulėti	0.441	0.000				
Kolegų parama	0.083	0.157				
Vadovo parama	0.102	0.586				

Priklausomas kintamasis: įsitraukimas į darbą

Buvo patikrinti darbo išteklių komponentų individualūs prognostiniai ryšiai su įsitraukimu į darbą. Kuomet modelyje įtrauktas tik vienas iš darbo išteklių, įsitraukimą į darbą gali prognozuoti visi darbo išteklių komponentai (žr. lentelę). Vienodai su modeliu, kuomet visi komponentai sudedami į vieną skaičiavimą, autonomija ir galimybės tobulėti išliko turinčios stipriausią prognostinį ryšį: Autonomija $R^2 = 0,216$; $\beta = 0,464$, galimybė tobulėti $R^2 = 0,362$; $\beta = 0,607$.

6 lentelė. Darbo išteklių komponentai, prognozuojant įsitraukimą į darbą

Nepriklausomas kintamasis: Darbo ištekliai	Koeficientai		Anova			
	Beta (β)	p	F	p	R ²	Standartinė paklaida
Autonomija	0.464	0.000	28.583	0.000	0.216	8.899
Gryžtamasis ryšys	0.175	0.000	22.016	0.000	0.175	9.128
Galimybės tobulėti	0.607	0.000	60.550	0.000	0.362	7.988
Kolegų parama	0.386	0.000	18.173	0.000	0.149	9.271
Vadovo parama	0.447	0.000	25.980	0.000	0.200	8.988

Priklausomas kintamasis: įsitraukimas į darbą

3.1.2 Įsitraukimo į darbą sąsajos su kitais konstruktais

Pirminis sąsajų vertinimas atliktas naudojant Spearman koreliacijas. Rezultatai parodė, kad bendra, įsitraukimo į darbą, skalė turi statistiškai reikšmingas sąsajas su visomis kitų konstrukto skalėmis ir subskalėmis. Spearman koeficientas r svyruoja nuo 0,197* darbo reikalavimų mažinimo (tai vienintelė koreliacija kur p reikšmė viršija 0,01) iki 0,648** galimybės tobulėti iš darbo išteklių.

Atskirų subskalių ryšių vertinimas rodo panašius rezultatus. Tačiau šioje vietoje tik viena iš subskalių įeinančių į meistriškumą dirbti (darbo reikalavimų mažinimo) turėjo statistiškai reikšmingą koreliaciją su viena iš įsitraukimo į darbą subskalių (pasinėrimo) $r = 0,213*$ (žr. 15 lentelę).

Įsitraukimo į darbą prognostinis ryšys su meistriškumu dirbi

Atlikta linijinė regresija nurodo statistiškai reikšmingą įsitraukimo į darbą prognostinį ryšį su meistriškumu dirbti. Beta koeficientas 0,584 gali būti taikomas 34% imties duomenų, paaiškinant bendras skales (7 lentelė). Ieškant prognostinių ryšių tarp įsitraukimo į darbą subskalių ir meistriškumo dirbti, fiksuojama tik viena statistiškai reikšminga beta reikšmė. Žvelgiant į 11 lentelę matome, jog modelis prognozuojantis meistriškumą dirbti pagal visas tris įsitraukimo į

darbą charakteristikas yra statistiškai reikšmingas, tačiau ši ryši sukuria viena iš subskalių (pasinėrimo). Beta koeficientas 0,366 su p 0,001 gali paaiškinti 35,5% duomenų.

7 lentelė. Bendras įsitraukimas į darbą, prognozuojant meistriškumą dirbti

Nepriklausomas kintamasis	Beta (β)	p	F	p	R ²	Standartinė paklaida
Įsitraukimas į darbą	0.584	0.000	53.782	0.000	0.341	8.158

Priklausomas kintamasis: meistriškumas dirbti

8 lentelė. Įsitraukimo į darbą subskalės, prognozuojant meistriškumą dirbti

Nepriklausomas kintamasis: Įsitraukimas į darbą	Beta (β)	p	F	p	R ²	Standartinė paklaida
Energingumas	0.092	0.419	18.694	0.000	0.355	8.145
Atsidavimas darbui	0.213	0.092				
Pasinėrimas	0.366	0.001				

Priklausomas kintamasis: meistriškumas dirbti

3.1.3 Meistriškumo dirbti ryšys su kitais konstruktais

Atliktos Spearman koreliacijos rodo, kad meistriškumo dirbti konstruktas statistiškai reikšmingai koreliuoja su visomis skalėmis ir subskalėmis. Spearman koeficientas r varijuoja nuo 0,258** su skirstymo teisingumo komponentu iš organizacinio teisingumo skalės, iki 0,857** pasinėrimo komponento iš įsitraukimo į darbą skalės. Nepaisant to, tikrinant atskiras meistriškumo dirbti subskalių koreliacijas, darbo reikalavimų mažinimo subskalė koreliuoja tik su keturiomis kitų konstrukto subskalėmis: informaciniu iš organizacinio teisingumo ($r = 0,202^*$), pasinėrimo iš įsitraukimo į darbą ($r = 0,213^*$) ir grįžtamojo ryšio ($r = 0,209^*$), galimybės tobulėti ($r = 0,228^*$) iš darbo išteklių. Šių koreliacijų lygis 0,05 (15 lentelė).

Regresijos, nustatančios prognostinį ryši iš meistriškumo dirbti į darbo išteklių komponentus, nebuvo atliktos. Kadangi tai nėra esminė asociacija, reikalinga šiam tyrimui.

3.2 Organizacinio teisingumo ryšys su kitais konstruktais

Kaip ir su visais kitais konstruktais, buvo atliktos Spearman organizacinio teisingumo korelacijos. 13 lentelėje pateikti duomenys rodo, jog bendras organizacinio teisingumo darinys turi statistiškai reikšmingas koreliacijas su visomis kitų konstrukto skalėmis bei subskalėmis. Vienintelė išimtis - meistriškumo dirbi skalės, darbo reikalavimų mažinimo subskalė.

Žvelgiant į atskiras organizacinio teisingumo subskales, matoma panaši tendencija. Darbo reikalavimų mažinimas neturėjo statistiškai reikšmingos koreliacijos su trimis iš keturių organizacinio teisingumo darinių ir tik vienas, informacinis teisingumo komponentas, turėjo statistiškai reikšmingą ryšį ($p=0,038$ $r=0,202^*$). Taip pat iššūkių darbe didinimas nekoreliavo su skirstymo teisingumo subskale.

3.2.1 Organizacinio teisingumo prognostinis ryšys su įsitraukimu į darbą

Tikrinant organizacinio teisingumo konstrukto prognostinį ryšį su įsitraukimu į darbą, atrasta statistiškai reikšminga Beta reikšmė ($\beta = 0,538$; $p = 0,000$). R^2 įvertis 0,289 nurodo, jog organizacinis teisingumas gali paaiškinti 28,9% įsitraukimo į darbą turimų duomenų. (9 lentelė).

9 lentelė. Bendras organizacinis teisingumas, prognozuojant įsitraukimą į darbą

Nepriklausomas kintamasis	Beta (β)	p	F	p	R^2	Standartinė paklaida
Organizacinis teisingumas	0.538	0.000	42.293	0.000	0.289	8.472

Priklausomas kintamasis: įsitraukimas į darbą

Buvo atlikta organizacinio teisingumo subkalių daugialypė tiesinė regresija įsitraukimui į darbą. 10 lentelėje pateikta informacija nurodo vieną organizacinio teisingumo subskalę, kuri prognozuoja įsitraukimą į darbą, kuomet modelyje yra trys subskalės. Procedūrinio teisingumo darinys ($p = 0,002$) su Beta reikšme $\beta = 0,371$ gali paaiškinti 30,6% įsitraukimo į darbą surinktų duomenų. Šie duomenys nepakito atliekant regresiją ir su keturiomis subskalėmis: inovacine, tarpasmenine, skirstymo ir procedūrine. Iš taip pat statistiškai reikšmingo modelio ($p=0,000$), vienintelė procedūrinio teisingumo subskalė galėjo paaiškinti įsitraukimą į darbą su $\beta = 0,373$ $R^2 = 0,294$ ir $p = 0,002$).

10 lentelė. Organizacinis teisingumas, prognozuojant įsitraukimą į darbą

Nepriklausomas kintamasis: Organizacinis teisingumas	Beta (β)	P	F	p	R ²	Standartinė paklaida
Skirstymo	0.096	0.342	14.975	0.000	0.306	8.454
Procedūrinis	0.371	0.002				
Sąveikos	0.165	0.128				

Priklausomas kintamasis: įsitraukimas į darbą

Taip pat buvo atliktas kiekvieno organizacinio teisingumo darinio, prognostinis ryšys į įsitraukimą į darbą. Kuomet organizacinio teisingumo elementai nėra sudedami į vieną modelį, visi turi statistiškai reikšmingą ryšį su įsitraukimu į darbą (žr. 11 lentelę).

Pirma galima pastebėti, kad atskirai kiekvienas iš darinių paaiškina mažesnę procentą įsitraukimo į darbą duomenų. Tolygiai su modeliu, kai visi komponentai buvo įtraukti į vieną regresinį skaičiavimą, procedūrinis teisingumas išliko daugiausiai prognozuojantis $R^2 = 0,280$ ir turintis didžiausia Beta reikšmę $\beta = 0,529$.

11 lentelė. Organizacinio teisingumo komponentai prognozuojant įsitraukimą į darbą

Nepriklausomas kintamasis: Darbo išteklių	Koeficientai		Anova			
	Beta (β)	p	F	p	R ²	Standartinė paklaida
Skirstymo	0.377	0.001	17.255	0.000	0.142	9.306
Procedūrinis	0.529	0.000	40.392	0.000	0.280	8.528
Sąveikos	0.444	0.000	25.476	0.000	0.197	9.001

Priklausomas kintamasis: įsitraukimas į darbą

3.2.2 Darbo išteklių prognostinis ryšys su organizaciniu teisingumu

Atliktas papildomas prognostinio ryšio testavimas, su kiekvienu iš darbo išteklių į organizacinį teisingumą. Gauti rezultatai pateikti 12 lentelėje. Galime matyti, jog organizacinį teisingumą

prognozuoja trys iš penkių darbo išteklių. Modelis yra statistiškai reikšmingas ir gali paaiškinti 70% rezultatų.

12 lentelė. Darbo ištekliai, prognozuojant organizacinį teisingumą

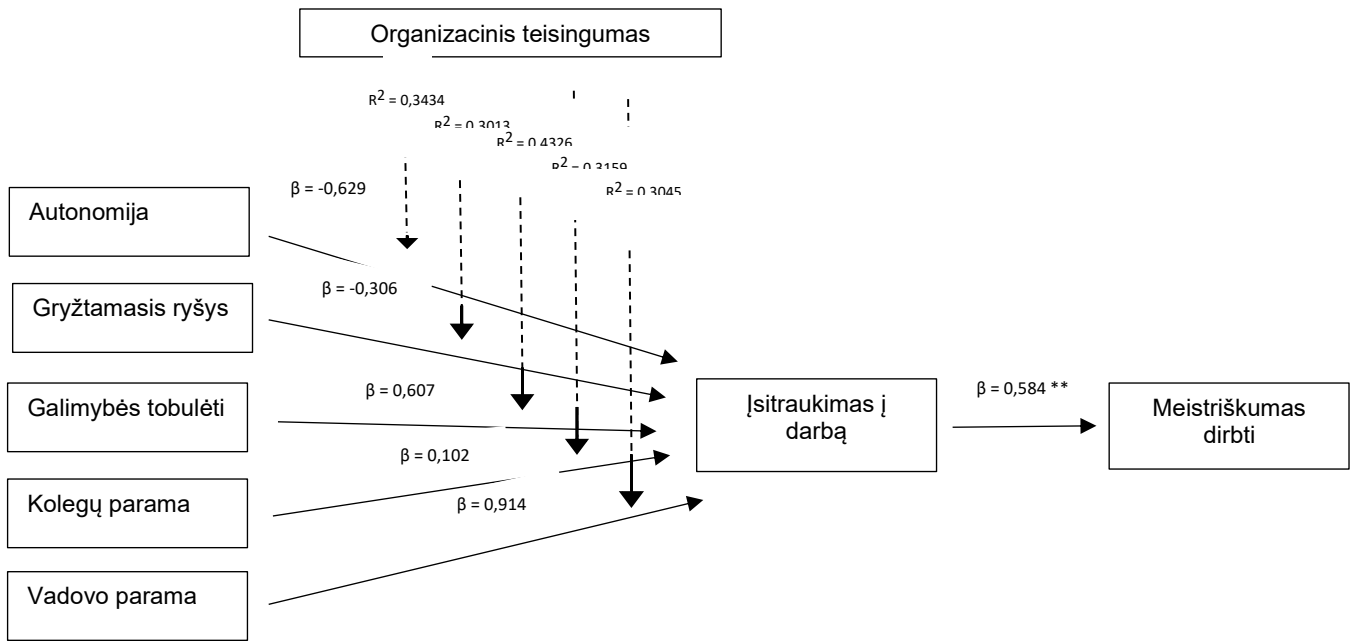
Nepriklausomas kintamasis: Darbo ištekliai	Beta (β)	<i>p</i>	F	<i>p</i>	R ²	Standartinė paklaida
Autonomija	0.215	0.001	47.866	0.000	0.705	5.563
Gryžtamasis ryšys	0.149	0.048				
Galimybės tobulėti	0.080	0.256				
Kolegų parama	0.084	0.174				
Vadovo parama	0.534	0.000				

Priklausomas kintamasis: organizacinis teisingumas

3.3. Organizacinis teisingumas, kaip moderacinis kintamasis, tarp darbo išteklių ir meistriškumo dirbti

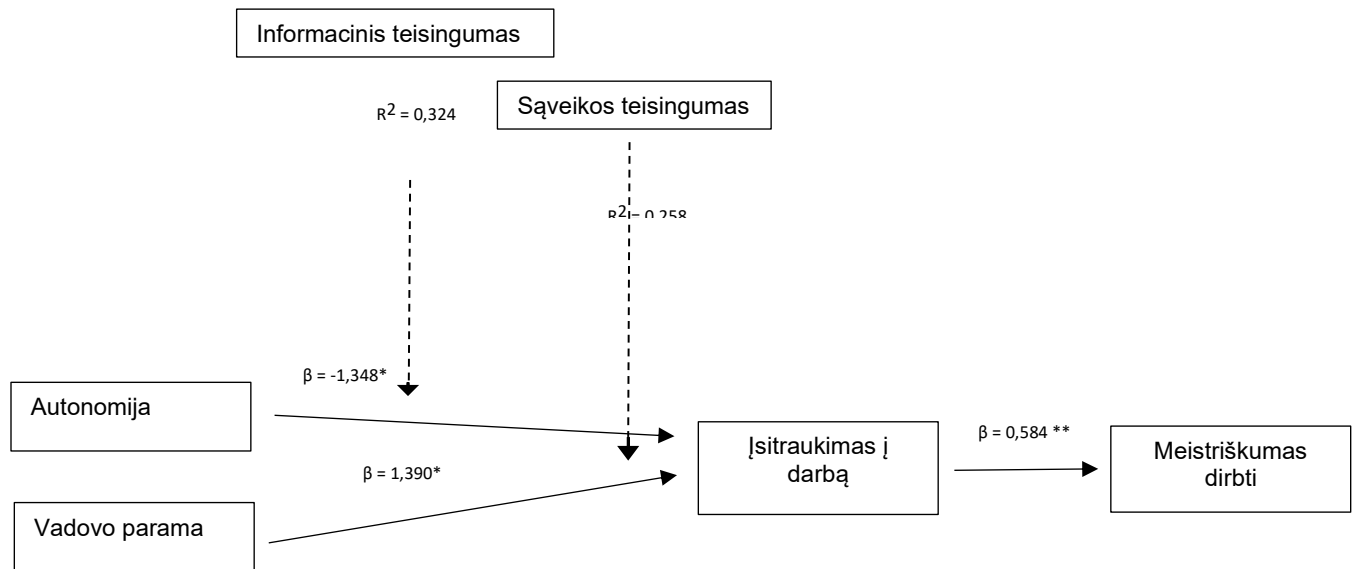
Koreliacijos ir prognostiniai ryšiai rodo organizacinio teisingumo ir darbo išteklių sąsajas su įsitraukimu į darbą. Nors ne visos darbo išteklių subskalės, įkeliant jas į vieną modelį, turėjo statistiškai reikšmingas prognostines sąsajas su darbo ištekliais. Kiekviena iš jų individualiai, atliekant linijines regresijas, parodė turinti prognostinį ryšį įsitraukimo į darbą atžvilgiu. Organizacinis teisingumas sekė identišku principu. Kuomet 3 komponentai sudedami į vieną regresinį modelį, tik vienas iš jų statistiškai reikšmingai prognozuoja įsitraukimo į darbą rezultatus. Tačiau juos skaičiuojant individualiai, kiekvienas organizacinio teisingumo elementų nuspėja įsitraukimą į darbą.

Atsižvelgiant į šiuos ryšius, buvo atliekami skaičiavimai siekiant patikrinti ketvirtą hipotezę. Tikrinta ar organizacinis teisingumas, kaip bendras darinys, gali moderuoti santykį tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą. Gauti rezultatai neparodė jokių statistiškai reikšmingų asociacijų. Modelio schema su įverčiais pateikiama 3 paveikslėlyje.



3 paveikslėlis. Bendro organizacinio teisingumo moderacija tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą

Kadangi kiekvienas iš organizacinio teisingumo komponentų turėjo sąsajas su įsitraukimu į darbą, nuspręsta patikrinti visas galimas regresijų organizacinio teisingumo darinių kombinacijas, ryšyje su darbo ištekliais ir įsitraukimu į darbą. Kad skaičiavimai būtų kuo išsamesni, buvo imamos ne tik procedūrinio, skirstymo ir sąveikos, bet ir informacinio bei tarpasmeninio teisingumo subskalės. Nustatyti du statistiškai reikšmingi ryšiai. Vienas jų informacinio teisingumo moderacija tarp autonomijos išteklio ir įsitraukimo į darbą ($\beta = -1,348$; $R^2 = 0,324$; $F = 16,321$; $p = 0,048$). Kitas statistiškai reikšmingas moderacinis ryšys - vadovo parama prognozuoja įsitraukimą į darbą, kai šį ryšį pastiprina sąveikos teisingumas ($\beta = 1,390$; $R^2 = 0,258$; $F = 11,843$; $p = 0,031$). Vizualiai šios sąsajos pateiktos 4 paveikslėlyje.



4 paveikslėlis. Moderacinės sąsajos tarp autonomijos, informacinio teisingumo, įsitraukimo į darbą ir vadovo paramos, sąveikos teisingumo, įsitraukimo į darbą

13 lentelė. Skalių ir subskalių Spearman koreliacijos

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Įsitraukimas į darbą	1 Energingasumas	1																			
	2 Atsidavimui darbui	.699**	1																		
	3 Pasinėrimas	.559**	.624**	1																	
Darbo išteklių	4 Autonomija	.395**	.465**	.393**	1																
	5 Gryžtamasis ryšys	.288**	.420**	.325**	.327**	1															
	6 Galimybės tobulėti	.438**	.693**	.488**	.317**	.554**	1														
	7 Kolegų parama	.379**	.317**	.245**	.278**	.328**	.400**	1													
	8 Vadovo parama	.378**	.434**	.340**	.401**	.608**	.536**	.356**	1												
Organizacinis teisingumas	9 Skirstymo	.316**	.388**	.252**	.351**	.498**	.360**	.303**	.459**	1											
	10 Procedūrinis	.399**	.532**	.365**	.568**	.499**	.543**	.409**	.588**	.556**	1										
	11 Tarpasmeninis	.379**	.406**	.378**	.369**	.499**	.414**	.402**	.632**	.455**	.541**	1									
	12 Informacinis	.356**	.456**	.386**	.384**	.591**	.472**	.356**	.728**	.445**	.637**	.753**	1								
	13 Sąveikos (bendras Tarpasmeninio ir Informacinio)	.385**	.457**	.414**	.415**	.595**	.478**	.386**	.737**	.480**	.628**	.904**	.954**	1							
Meistriškumas dirbti	14 Struktūrinių išteklių didinimas	.469**	.554**	.559**	.444**	.427**	.485**	.301**	.409**	.261**	.466**	.423**	.442**	.470**	1						
	15 Darbo reikalavimų mažinimas	.088	.157	.213	.103	.209	.228	.129	.168	.128	.120	.143	.202	.186	.153	1					
	16 Socialinių išteklių didinimas	.254**	.411**	.360**	.132	.462**	.424**	.331**	.491**	.277**	.486**	.395**	.547**	.509**	.461**	.228*	1				
	17 Iššūkių darbe didinimas	.423**	.502**	.555**	.352**	.262**	.333**	.223	.209	.059	.325**	.204	.258**	.253**	.627**	.188	.474**	1			
Bendros skalės	18 Organizacinis teisingumas	.428**	.512**	.409**	.487**	.625**	.528**	.434**	.732**	.727**	.848**	.801**	.858**	.887**	.464**	.189	.520**	.249**	1		
	19 Meistriškumas dirbti	.844**	.882**	.857**	.480**	.378**	.613**	.343**	.435**	.353**	.488**	.435**	.456**	.475**	.616**	.168	.388**	.576**	.505**	1	
	20 Įsitraukimas į darbą	.405**	.545**	.572**	.318**	.455**	.495**	.353**	.447**	.258**	.473**	.401**	.514**	.495**	.692**	.576**	.784**	.751**	.495**	.589**	1

** Koreliacijos reikšmingumo lygmuo 0.01

* Koreliacijos reikšmingumo lygmuo 0.05

4. Rezultatų aptarimas

Šiuo tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti ar organizacinis teisingumas gali daryti įtaką darbo išteklių ir reikalavimų modeliui, fokusuojantis į sąsajas tarp darbo resursų ir meistriškumo dirbti. Sudaryti penki uždaviniai, kurių nuoseklus įgyvendinimas privedė prie atsakymų į hipotezes.

Tikrinant pirmąją hipotezę buvo nagrinėjamas ryšys tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą. Literatūroje surinkta informacija nurodo, kad darbo resursai turi koreliacinius ir prognostinius ryšius su meistriškumu dirbti (Bakker ir Bemerouti 2016; Schaufeli 2017; Schaufeli ir Bakker 2004). Skaičiuotos koreliacijos bendram konstruktų susietumui parodė statistiškai reikšmingus ryšius. Tai reiškia, kad visi darbo ištekliai yra susiję su įsitraukimu į darbą turimų duomenų masyve.

Čia verta atkreipti dėmesį, darbo išteklių klausimynu kad surinkti duomenys, nebuvo pasiskirstę normaliai ir turėjo stiptą neigiamą asimetrijos koeficientą. Kitaip tariant didelė dalis respondentų vertino darbovietėje turimus išteklius kaip aukštus.

Tikrinant darbo išteklių prognostinius ryšius įsitraukimui į darbą buvo tikrinama pirmoji hipotezė. Nustatyta: kuomet visi darbo ištekliai yra įtraukiami į vieną modelį tik galimybės tobulėti ir autonomija numatys įsitraukimą į darbą. Tai reiškia kad turimoje imtyje, imant visus darbo išteklius, ar darbuotojas bus įsitraukęs, numatys tik galimybės tobulėti ir autonomijos resursai. Tačiau šių dviejų konstruktų darinys gali paaiškinti 46% imtyje surinktų įsitraukimo į darbą duomenų. Tikrinant kiekvieną darbo išteklių darinį atskirai, buvo nustatyta, kad visi turi prognostinį ryšį įsitraukimui į darbą. Tai atitinka Xanthopoulou ir kitų (2009); Bakker ir Demerouti (2008) tyrimus, kurie parodė, kad visi darbo resursai, t.y. karjeros galimybės, autonomija atliekant darbinės veiklas, grįžtamojo ryšio gavimas, kolegų bei vadovo parama teigiamai veikia įsitraukimą į darbą.

Apibendrinant matome jog surinktoje imtyje žmonės itin aukštai vertino darbo vietoje turimus resursus. Jų įsitraukimui į darbą geriausiai prognozavo autonomijos ir galimybės tobulėti resursai. Šie rezultatai leidžia patvirtinti pirmąją hipotezę.

Antrakis uždavinys tikrino sąsajas tarp įsitraukimo į darbą ir meistriškumo dirbti. Čia verta paminėti, kad darbo tikslui pasiekti nebuvo poreikio šias skales išstirki subskalėmis. Kadangi darbo esmė: tikrinti ar organizacinis teisingumas turi įtakos darbo resursų ir įsitraukimo į darbą ryšiui. Meistriškumo dirbti komponentų išskyrimas kurtų perteklinę informaciją, nes šis tyrimas neiškojo atsakymų, kaip darbuotojai keičia savo darbo reikalavimus ir išteklius.

Atliktos korelacijos parodė statistiškai reikšmingas bendrų skalių įvėčius sąsajas. Tai reiškia, kad darbuotojai kurie stengsis keisti savo darbo aplinką bus įsitraukę į darbą (Bakker 2012). Šie rezultatai atitiko literatūroje rastą informaciją. Tikrinant subskalių koreliacijas darbo reikalavimų mažinimas neturėjo reikšmingų koreliacijų su energingumu ir atsidavimu darbui. Tai galima aiškinti darbuotojų turimais aukštais darbo ištekliais. Kadangi balansas tarp aukštų darbo išteklių ir nominalinių darbo reikalavimų gali didinti motyvaciją ir įsitraukimą į darbą (Bakker 2012). Turimoje imtyje esantys darbuotojai galimai nemato poreikio mažinti darbo reikalavimus. Todėl tai neturi ryšio su įsitraukimu į darbą. Šis rezultatas atitiko Petrou ir kitų (2012) atlikto tyrimo rezultatus.

Atlikti prognostinių ryšių skaičiavimai parodė, kad bendros skalės turi statistiškai reikšmingą prognostinį ryšį. Tačiau šie skaičiavimai prognozuoja tik 34% meistriškumo dirbti rezultatų. Tai reiškia kad 65% negalėjo būti paaiškinami šios imties įsitraukimo į darbą rezultatų. Nepaisant to prognostinio ryšio modelis buvo statistiškai reikšmingas kas patvirtina antrąją hipotezę.

Patvirtinus, kad ši modelio dalis veikia kaip tikėtasi (darbo resursai prognozuoja įsitraukimą į darbą, įsitraukimas į darbą prognozuoja meistriškumą dirbti) ir iš esmės atitinka literatūroje rastą informaciją, galima teigti, kad pagal JD-R sukurtas modelis (neįtraukiant organizacinio teisingumo) veikia ir turimoje imtyje. Toliau tikrintos organizacinio teisingumo sąsajos su darbo resursais ir įsitraukimu į darbą siekiant įgyvendinti 3 uždavinį.

Antroje dalyje buvo atliktos organizacinio teisingumo ir darbo išteklių korelacijos parodė, kad visi darbo ištekliai turi statistiškai reikšmingas sąsajas su organizacinio teisingumo bendru konstruktu. Ypatingai aukštas ryšys pastebėtas tarp vadovo paramos ir bendro organizacinio teisingumo.

Šie rezultatai tolygūs žvelgiant į koreliacijas su organizacinio teisingumo dariniais ir darbo ištekliais. Visos subskalės turi statistiškai reikšmingas koreliacijas. Galima išskirti saviekos teisingumo ir vadovo paramos ryšį kaip labai aukštą. Tai galima aiškinti sąveikos teisingumo

„prigimtimi“. Kadangi šis konstruktas atspindi vadovaujančių asmenų, nuopelnų paskirstymo ir procedūrų, informavimo būdo priimtinumą darbuotojo atžvilgiu. Jis turi būti itin glaudžiai susijęs su tiesioginio vadovo bendru interakcijos būdų darbuotojo atžvilgiu. Deja nepavyko rasti šaltinių atlikusių koreliacijas tarp šių konstrukto, kad negaliu patikrinti duomenų vientisumo su literatūra.

Koreliacijų tarp organizacinio teisingumo ir įsitraukimo į darbą rezultatai rodo statistiškai reikšmingas sąsajas tarp šių konstrukto. Bendros skalės ir subskalės turėjo reikšmingus teigiamus ryšius. Tokius pat rezultatus gavo ir Ghosh su kolegomis (2014), jų tyrimai rodo, kad procedūrinis ir skirstymo teisingumas turi stiprias teigiamas sąsajas su įsitraukimu į darbą. Agarwal (2014) tyrimas rado statistiškai reikšmingą koreliacijas tarp visų organizacinio teisingumo, įskaitant ir sąveikos, darinių su įsitraukimu į darbą.

Prognostinio ryšio skaičiavimai parodė statistiškai reikšmingą bendro organizacinio teisingumo konstrukto sąsają su įsitraukimu į darbą. Kuomet viename modelyje buvo vertinti visi organizacinio teisingumo dariniai statistiškai reikšmingai įsitraukimo į darbą rezultatus nuspėjo tik procedūrinis teisingumas. Tai reiškia, kad stipresnį įsitraukimą prognozuoja tik darbuotojo suvokimas, kad jo organizacijoje „apdovanojimai“ skirstomi pagal teisingas procedūras. Kadangi procedūrinis teisingumas atspindi proceso, kaip organizacija skiria atlygį darbuotojui, teisingumą (Endriulaitienė 2012). Jis yra viena pagrindinių determinantų įrodančių darbuotojui kad vadovaujantis lygmuo siekia bendradarbiauti su kolektyvine darbuotojų daugumą bei yra teisingas (Colquitt 2001). Vertinant organizacinio teisingumo darinių prognostinį ryšius su įsitraukimu į darbą atskirai, visi rodikliai statistiškai reikšmingai nuspėjo ištraukimą į darbą. Šie rezultatai leidžia daryti išvadą kad organizacinis teisingumas ne tik susijęs su įsitraukimu į darbą bet ir gali jį prognozuoti.

Apibendrinat galima teigti, kad darbo išteklių ir reikalavimų pagrįstas modelis (darbo resursai prognozuoja įsitraukimą į darbą, šis prognozuoja meistriškumą dirbti) pasitvirtino. Nors ne visi konstrukto dariniai turėjo statistiškai reikšmingus priežastinius ryšius, bendri įsitraukimo į darbą ir meistriškumo dirbti ryšiai iš esmės atitiko literatūroje rastų tyrimų rezultatus. Antroje dalyje tikrintos organizacinio teisingumo sąsajos taip pat patvirtino hipotezes ir suteikė galimybes tikrinti moderacinius ryšius.

Pagal JDR modelį pasiekti įsitraukimo į darbą psichologinei būsenai reikalingi resursai, esant jų trūkumui, pasireiškia priešingas reiškinys - atsitraukimas nuo darbo (Demerouti ir kt. 2001). Organizacinio teisingumo atžvilgiu darbuotojas bus įsitraukęs į darbą tik kai kolegų, vadovų santykiai su juo bus šilti, palaikantys, ir jaus, jog atlygis, procedūros apsprendžiančios atlygį bus teisingos (Agarwal 2014).

Organizacinio teisingumo kaip moderatoriaus priežastingumą galima grysti socialinių mainų teorijos perspektyva. Kadangi įsitraukimas į darbą ir meistriškumas dirbti nėra tiesiogiai vertinamas ar apdovanojamas oficialių sistemų. Darbuotojas turi jausti teisingus ir pagrįstus mainus tarp savo asmeninės energijos, į darbo vietoje atliekamos veiklos, investavimo ir organizacijos suteikiamų resursų. Apibendrinant resursai reikalingi, kad darbuotojas turėtų galimybę ir motyvą įsitraukti į darbą, organizacinis teisingumas turėtų būti vienas pagrindinių kriterijų pagal kurias darbuotojas vertins ar organizacijos investicijos (resursų atžvilgiu) yra pakankamos jam investuoti save į atliekamą darbinę veiklą.

Pasitvirtinus pirmajai ir antrajai modelio daliai buvo atliekami skaičiavimai pagal išsikeltą hipotezę. Tikrinta ar organizacinis teisingumas kaip bendras darinys gali moderuoti santykį tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą. Organizacinis teisingumas nebuvo skaidomas į atskirus darinius remiantis Petel ir kitų (2012) nuomone, kad šis konstruktas gali būti priimamas kaip holistinis iš darbuotojo perspektyvos. Tikrintas moderacijos bendro organizacinio teisingumo ryšys tarp darbo išteklių ir organizacinio teisingumo neparodė nei vienos statistiškai reikšmingos moderacija.

Skaičiuojant visas galimas organizacinio teisingumo darinių moderacijas nustatyti du statistiškai reikšmingi moderaciniai ryšiai. Pirma moderacija: kuomet informacinis teisingumas yra moderatorius per vieną standartinį vienetą padidėjus autonomijai įsitraukimas į darbą sumažės per 1,348 vieneto. Viena iš alternatyvių šiam ryšiui paaiškinti gali būti siejama su autonomijos principu. Jei darbuotojas turi autonomiją kaip resursą, bus didesnė tikimybė, kad jis bus įsitraukęs į darbą. Tačiau jie į šią sąveikia įsiterps aukštas informacinis teisingumas, ar kitaip, didelis kiekis informacijos, įvairiais kanalais nuordandis procedūras bei paskistymą, asmuo gali jaustis per daug kontrolojamas. Tai paaiškintų, jog atskirai abu dariniai sukelia įsitraukimą, bet esant aukštai autonomijai ir įsitraukimui į darbą, per didelis informacijos kiekis gali sumažinti įsitraukimą.

Antroji moderacija: kuomet sąveikos teisingumas yra moderatorius per vieną vienetą padidėjus vadovo paramos resursui, tikimybė kad darbuotojas bus įsitraukęs padidėja per 1,39 vieneto. Tai reiškia, kad darbuotojui turint vadovo paramą ir suvokiant sąveikos teisingumą kaip teisingą bus galima prognozuoti kas jis bus įsitraukęs į dabrą daugiau nei turėdamas tik vieną iš šių komponentų.

Ribotumai

- Kadangi tik dvi skalės (įsitraukimo į darbą ir meistriškumo dirbti) tenkino, normaliojo pasiskirstymo kriterijų duomenys turi būti interpretuojami itin atidžiai ir taikomi tik šiai apklaustųjų imčiai.
- Respondentų imtis 106 žmonės, yra gana maža, tai duoda dar vieną priežastį vertinti gautus rezultatus atidžiai.
- Esant tokiam apklaustųjų kiekiui, tikslinė grupė turi būti itin siaura. Siekiant kuo panašesnio apklaustųjų suvokimo į klausimus pateikiamus apklausoje. Platus tiriamųjų imties ratas, galėjo „iškraipyti“ duomenis.

Tyrimo išvados

- 1 Nustatyta, kad darbo ištekliai teigiamai siejasi su įsitraukimu į darbą. Patvirtina pirma hipotezė: darbo ištekliai gali nuspėti įsitraukimą į darbą.
- 2 Įsitraukimas į darbą turi teigiamą sąsają su meistriškumu dirbti. Taip pat nustatyta, kad įsitraukimas į darbą prognozuoja meistriškumą dirbti, tai patvirtina antrą hipotezę.
- 3 Organizacinis teisingumas turi teigiamas sąsajas su darbo ištekliais bei įsitraukimu į darbą. Patvirtinta trečioji hipotezė, organizacinis teisingumas prognozuoja įsitraukimą į darbą.
- 4 Ketvirtoji hipotezė pasitvirtino iš dalies. Kuomet bendras organizacinis teisingumas yra moderatorius darbo resursai neprognozuoja įsitraukimo į darbą. Kuomet sąveikos teisingumas yra moderatorius, vadovo parama gali prognozuoti jog įsitraukimas į darbą didės. Taip pat, kaip informacinis teisingumas yra moderatorius autonomijos resursas gali prognozuoti įsitraukimo į darbą sumažėjimą.
- 5 Nustatyta, kad darbo ištekliai prognozuoja organizacinį teisingumą.

Pasiūlymai tolimesniems tyrimams

- Įvertinti organizacinį teisingumą kaip mediatorių. Literatūroje nerasta nei viena išvada neigianti, kad organizacinio teisingumo suvokimas gali būti įtakojamas darbo išteklių. Atlikta papildoma daugialypė regresinė analizė parodė šios idėjos potencialą (14 lentelė). Naudojant šią idėją organizacinis teisingumas ir jo subskalių ryšys viso modelio atžvilgiu pakistų.
- Darbo reikalavimų įtraukimas į modelį gali padėti patikrinti tikslesnį spektrą alternatyvių sąsajų su įsitraukimu ir organizaciniu teisingumu.
- Didesnis kiekis tiriamųjų padėtų surinkti patikimesnius duomenis.

Literatūros sąrašas

- Agarwal U. A. 2014. Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement 43(1):41-73.
- Bakker A. B., Demerouti E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–28.
- Bakker A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological sciences*, 20(4):265-69.
- Bakker A. B., Demerouti E. (2016). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward, *Journal of occupational health psychology*, 22(3):273-285.
- Bakker A. B., Demerouti E., Xanthopoulou D. (2012). How do engaged employees stay engaged? *Ciencia and Trabajo*, 14, 15–21.
- Berg J. M., Detton J. E., Wrzesniewski A. 2008. What is job crafting and why does it matter? *University of michigan*.
- Bruning P. F., Campion M. A. (2018). A role resource approach avoidance model of job crafting: a multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal* 2018, Vol. 61, No. 2, 499–522.
- Colquitt J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of measure. *Journal of applied psychology*, 86(3):386-400.
- Cropanzano R., Byrne Z. S., Bobocel D. R., Rupp D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens or organizational justice. *Journal of vocational behavior*, 58: 164-209.
- Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B. (2001), The job demands-resources model of burnout, *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 499-512
- Demerouti, E., Bakker, A. B. (2011). The Job Demands – Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology* 37(2): 1-9.

- Folger R., Konovsky M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1):115-130.
- Grant A. M., Ashford S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28:3-34.
- Greenberg J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *The Ohio State University*, 16(2):399-432.
- Ghosh P., Rai A., Sibha A. 2014. Organizational justice and employee engagement Exploring the linkage in public sector banks in India. *Personnel Review* 43(4) 628-652.
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. (2018). Individual job redesign: job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 98-114.
- Gorgievski M. J., Hobfoll S. E. (2008). Work Can Burn Us Out or Fire Us Up: Conservation of Resources in Burnout and Engagement. In J. R. B. Halbesleben (ed.) *Handbook of Stress and Burnout in Health Care* (p. 7–22). New York: Nova Science.
- Gutermann D., Lehmann-Willenbrock N., Boer D., Born M. & Voelpel S.C.. (2017). How Leaders Affect Followers' Work Engagement and Performance: Integrating Leader–Member Exchange and Crossover Theory. *British Journal of Management*, Vol. 28, 299–314
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513.
- Hakanen J. J., Perhoneime R., Toppinen-Tanner S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness, *Journal of vocational behavior* 73:78-91.
- Lazauskaitė-Zabielskė J., Bagdžiūnienė D. (2008). Organizacinio teisingumo vaidmuo priimant sprendimus paaukštinti. *Psichologija*, 1392-0359.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organization justice* (pp. 56-88).

- Lv A., Shen X., Yongfu C., Su Y., Chen X. (2012). Conscientiousness and organizational citizenship behavior: the mediating role of organizational justice. *Social behavior and personality*, 40(8):1293-1300.
- Petrou P., Demerouti E., Peerers 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).
- Patel, C., Budhwar P. S., Varma, A. (2012). Overall justice, work group identification and work outcomes: test of moderated mediation process. *Journal of World Business*, 47(2):213-222.
- Saari, T., Melin, H., Balabanova, E. and Efendiev, A. (2017), "The job demands and resources as antecedents of work engagement: Comparative research on Finland and Russia", *Baltic Journal of Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 240-254.
- Schaufeli W. B., Salanova M., Gonzakez-Roma V., Bakker A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of happiness studies*, 3:71–91.
- Schaufeli W. B., Bakker A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25:293–315.
- Schaufeli W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics* 46:120-132.
- Strom D. L., Sears K. L., Kelly K. M. (2014). Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees. *Journal of leadership and Organizational Studies*, 21(1):71-82.
- Tims M., Bakker A. B., Derks D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2):230-240.

- Tims M., Bakker A. B., Derks D. (2012). Development and validation of job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80:173-186.
- Tims M., Bakker A. B. (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *AS journal of industrial psychology*, 26(2):1-9.
- Vermunt R., Tormblom K. Y. (1996). Introduction: distributive and procedural justice. *Social justice research*, 9(4):305-310.
- Wang, H.-j., Lu, C.-q., & Siu, O.-l. (2015). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249–1258
- Wrzesniewski A., Dutton J. E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2): 179-201.

Priedai

1 Priedas, 14 lentelė. Shapiro – Wilk normaliojo pasiskirstymo testas

		Shapiro-Wilk			Asimetrijos koeficientas
		Statistika	Laisvės laipsniai	P reikšmė	
Darbo ištekliai	Autonomija	0.912	106	0.000	-0.707
	Galimybės tobulėti	0.884	106	0.000	-0.724
	Gryžtamasis ryšys	0.886	106	0.000	-0.897
	Kolegų parama	0.782	106	0.000	-1.468
	Vadovo parama	0.891	106	0.000	-0.960
Meistriškumas dirbti	Struktūrinių išteklių didinimas	0.942	106	0.000	-0.519
	Darbo reikalavimų mažinimas	0.988	106	0.464	0.096
	Socialinių išteklių didinimas	0.974	106	0.033	-0.450
	Iššūkių darbe didinimas	0.979	106	0.100	-0.250
	Meistriškumas dirbti (bendra skalė)	0.986	106	0.344	0.080
Įsitraukimas į darbą	Energingumas	0.982	106	0.160	-0.201
	Atsidavimui darbui	0.947	106	0.000	-0.541
	Pasinėrimas	0.97	106	0.018	-0.371
	Įsitraukimas į darbą (bendra skalė)	0.987	106	0.369	-0.351
Organizacinis teisingumas	Procedūrinis	0.951	106	0.001	-0.800
	Skirstymo	0.969	106	0.013	-0.076
	Tarpasmeninis	0.845	106	0.000	-1.237
	Informacinis	0.866	106	0.000	-1.002
	Sąveikos (bendras Tarpasmeninio ir Informacinio)	0.870	106	0.000	-1.149
	Organizacinis teisingumas (bendra skalė)	0.937	106	0.000	-0.793