



VILNIAUS UNIVERSITETAS
FILOSOFIJOS FAKULTETAS
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

Ramunė Stasiūnaitė

**Asmeninių ir darbo išteklių, įsitraukimo į darbą ir veiklos rezultatų sąsajos dirbant
nuotoliniu būdu**

Magistro darbas

Organizacinės psichologijos studijų programa

Darbo vadovė: Doc. Dr. J. Lazauskaitė-Zabielskė

Vilnius, 2022

TURINYS

SANTRAUKA.....	4
SUMMARY.....	5
SVARBIAUSIOS SAŲVOKOS	6
PRATARMĖ	7
1. ĮVADAS.....	8
1.1. Darbo reikalavimų – išteklių teorija	8
1.2. Autonomijos, vadovo ir kolegų paramos bei galimybės tobulėti darbo išteklių	10
1.3. Asmeniniai išteklių	12
1.3.1. Saviveiksmingumas	12
1.3.2. Savilyderystė	13
1.3.3. Asmeninių išteklių ir darbo išteklių sąsajos	15
1.4. Įsitraukimas į darbą	16
1.4.1. Įsitraukimas į darbą ir jo reikšmė darbuotojui ir organizacijai.....	16
1.4.2. Įsitraukimo į darbą sąsajos su darbo ir asmeniniais išteklių ir veiklos rezultatais	17
1.4.3. Darbo ir asmeniniai išteklių, įsitraukimas į darbą ir veiklos rezultatai nuotolinio darbo kontekste.....	19
1.5. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	20
2. TYRIMO METODIKA	21
2.1. Tyrimo dalyviai	21
2.2. Tyrimo instrumentai	22
2.3. Tyrimo eiga.....	24
2.4. Duomenų analizė	24
3. REZULTATAI	25
3.1. Pirminė rezultatų analizė	25
3.2. Asmeninių ir darbo išteklių sąsajos su įsitraukimu į darbą ir veiklos rezultatais ir įsitraukimo į darbą prognostiniai veiksniai.....	29
3.3. Asmeninių išteklių vaidmuo darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą ryšiui	30
4. REZULTATŲ APTARIMAS.....	39
4.1. Įsitraukimo į darbą, veiklos rezultatų, darbo ir asmeninių išteklių sąsajos su sociodemografiniais kintamaisiais	39

4.2. Asmeninių ir darbo išteklių sąsajos su įsitraukimu į darbą ir veiklos rezultatais ir įsitraukimo į darbą prognostiniai veiksniai.....	40
4.3. Asmeninių išteklių vaidmuo darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą ryšyje.....	41
4.4. Veiklos rezultatų prognostiniai veiksniai	43
4.5. Tyrimo ribotumai ir rekomendacijos ateities tyrimams	43
IŠVADOS.....	44
LITERATŪRA	45
PRIEDAI	53

SANTRAUKA

Asmeninių ir darbo išteklių, įsitraukimo į darbą ir veiklos rezultatų sąsajos dirbant nuotoliniu būdu
Ramunė Stasiūnaitė. Vilnius, Vilniaus universitetas, 2022, 53 p.

Pagal darbo reikalavimų – išteklių teoriją darbo ir asmeniniai ištekliai yra svarbūs darbuotojų įsitraukimui į darbą, o šis – veiklos rezultatams. Išaugus darbui nuotoliu, svarbu šį reiškinį tirti nuotolinio darbo kontekste. Kiekybiniame tyrime nagrinėjome nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų asmeninių (saviveiksmingumo, saviveiksmingumo dirbant nuotoliu ir savilyderystės) ir darbo (autonomijos, galimybės tobulėti vadovo ir kolegų paramos) išteklių, įsitraukimo į darbą ir veiklos rezultatų sąsajas. Tyrime dalyvavo 179 nuotoliniu būdu vidutiniškai 3,72 dienas dirbantys darbuotojai, užpildę Įsitraukimo į darbą, Darbo reikalavimų – išteklių ir Savilyderystės klausimynus. Atliktos regresinės analizės rezultatai parodė, kad darbo ir asmeniniai ištekliai padeda prognozuoti darbuotojų įsitraukimą į darbą. Be to, išaiškėjo, jog asmeniniai ištekliai yra svarbūs darbo išteklių – įsitraukimo į darbą ryšiui: aukštesnių asmeninių išteklių darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą, nei žemesnių asmeninių išteklių darbuotojai esant tiek aukštiesiems, tiek žemiems darbo ištekliams. Taip pat gauta, kad esant didesniems darbo ištekliams, veiklos rezultatai didėja per įsitraukimą į darbą.

Raktiniai žodžiai: darbo ištekliai, asmeniniai ištekliai, įsitraukimas į darbą, veiklos rezultatai, darbas nuotoliniu būdu.

SUMMARY

The relationship between individual and job resources, work engagement and performance when working remotely

Ramunė Stasiūnaitė. Vilnius, Vilnius University, 2022, 53 p.

According to Job Demands – Resources theory, job and individual resources are important for employee's work engagement which is important for their performance. With increased remote work it is important to study this relationship in the context of remote work. In the quantitative study we analyzed links between employees' who work remotely individual (self-efficacy, self-efficacy while working remotely and self-leadership) and job resources (autonomy, growth opportunities, colleague and supervisor support), work engagement and performance. 179 employees who on average work 3,72 a week remotely participated in this study completing Work Engagement, Job Demands – Resources and Self – leadership questionnaires. Conducted regression analysis showed that job and individual resources predicted employee's work engagement. Also, results showed that personal resources are significant for job resources – work engagement relationship: employees who have higher individual resources are more engaged than the ones who have lower personal resources when job resources are both low and high. In addition, when job resources are high, employee performance is high through work engagement.

Key words: job resources, individual resources, work engagement, performance, remote work.

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Darbo ištekliai (*angl. job resources*) – tai fiziniai, psichologiniai, socialiniai ir organizaciniai darbo aspektai, kurie gali prisidėti prie darbo tikslų pasiekimų, mažinti darbo reikalavimus, skatinti asmeninį darbuotojo augimą, gali sumažinti patiriamą stresą (Demerouti, 2001).

Asmeniniai ištekliai (*angl. personal resources*) – tai yra savęs aspektai, kurie dažnai yra susiję su atsparumu ir nurodo individo gebėjimą sėkmingai kontroliuoti ir daryti įtaką jį supančiai aplinkai (Hobfoll, Johnson, Ellis, Jackson, 2003).

Įsitraukimas į darbą (*angl. work engagement*) – tai pozityvi, su darbu susijusi protinė ir emocinė būseną, kuri apibūdinama energingumu, atsidavimu ir informacijos priėmimu (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, 2002).

Veiklos rezultatai (*angl. performance*) – vaidmenį atitinkantys (*angl. in-role*) veiklos rezultatai apibūdina elgesį, kurį skatina formalios atlygio sistemos, tai yra darbo aprašymuose apibūdintos pareigybės, kur yra svarbu turimos žinios ir įgūdžiai (Goodman, S.A., Svyantek D.J., 1999).

PRATARMĖ

Įsitraukimas į darbą – svarbus kintamasis prognozuojantis aukštesnius veiklos rezultatus, reikšmingas organizacijai ir pačiam darbuotojui – dažnai moksliniuose tyrimuose naudojamas ir kaip vienas iš gerovės rodiklių (pvz., Sarath ir Manikandan, 2014; Bermejo-Toro ir kt., 2016). COVID-19 pandemija buvo toks įvykis, kurio niekas nesitikėjo ir su niekuo panašaus nebuvo susidūrę. Ji smarkiai pakeitė žmonių kasdienes gyvenimus – daug žmonių neteko darbų ir pajamų šaltinių, kai kurie turėjo pragyventi iš valstybės paramos, kai kurie žmonės turėjo prisitaikyti prie darbo iš namų. Pandemija turėjo didelę įtaką pasaulinei ekonomikai, organizacijos mažino kaštus ir mažiau investavo į savo darbuotojus. Kol įvairūs apribojimai buvo sėkmingi valdant ligos perdavimą tarp žmonių, daug darbuotojų buvo priversti pereiti prie nuotolinio darbo iš namų. Šie pokyčiai gali turėti įvairių pasekmių darbuotojui ir organizacijai, tačiau vienas iš dažnai kylančių klausimų lieka, kaip nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus išlaikyti įsitraukusius į darbą.

Yra tyrimų (pvz., Kondratowicz ir kt., 2022), kurie atskleidė, kad nuotolinis darbas darbuotojams yra naudingas – jis suteikia lankstumą žmonėms dirbti iš bet kur, bet kokiu laiku – jau iki pandemijos nuotolinio darbo konceptas nebuvo naujiena ir būdavo vis dažniau sutinkamas. Dirbdami iš namų darbuotojai sutaupo ne tik pinigų, bet ir laiko, nes jiems nereikia niekur keliauti. Kita vertus, darbas nuotoliu turi ir savo minusų – gali suprastėti komunikacija su kolegomis, sumažėti socialinių interakcijų, namuose gali būti daugiau dėmesį blaškančių dalykų, sumažėti motyvacija darbui, gali trūkti bendro darbo su kolegomis, didėti darbo – namų konfliktas, o taip pat, gali būti sunku sekti veiklos rezultatus (Adisa ir kt., 2021; Lang, Kayser, 2022). Šie iššūkiai turi įtakos ne tik patiems darbuotojams, bet ir jų darbdaviams – gali nukentėti darbuotojų įsitraukimas į darbą ir veiklos rezultatai.

Daug darbuotojų, nors į biurus jau ir galima sugrįžti, vis tiek toliau renkasi dirbti, bent jau tam tikrą laiko dalį, nuotoliu, o darbovietės prisitaikydamos prie tokio kintančio darbo modelio toliau taiko nuotolinio darbo įrankius bendriems susirinkimams, susitikimams ir kitiems įvykiams, taigi, nemaža darbo dalis lieka atliekama nuotoliniu principu. Yra žinoma, kad darbo išteklių turi teigiamas sąsajas su įsitraukimu į darbą ir veiklos rezultatais, tačiau pastaraisiais metais, kuomet nemaža dalis darbuotojų tęsia darbus nuotoliniu būdu, tam tikri darbo išteklių, ypač socialiniai, tampa nebe tokie akivaizdūs. Tokiu atveju, gali iškilti kiti darbo išteklių, pvz., autonomija, galimybė tobulėti, o taip pat ir padidėti asmeninių išteklių, tokių, kaip saviveiksmingumas, savilyderystė, svarba, padedanti darbuotojams išlikti motyvuotiems ir pasiekti užsibrėžtų veiklos rezultatų. Taigi, svarbu tyrinėti, kokią reikšmę darbuotojų įsitraukimui į darbą turi darbo išteklių, o taip pat ir koks yra asmeninių išteklių vaidmuo šiandieniniame kontekste, kuomet darbuotojai dirba tiek biure, tiek nuotoliniu būdu.

1. ĮVADAS

1.1. Darbo reikalavimų – išteklių teorija

Darbo ištekliai literatūroje dažniausiai sutinkami darbo reikalavimų – išteklių modelyje (*angl. Job Demands – Resources Model, JD-R*). Šio modelio (Bakker ir kt., 2004; Demerouti ir kt., 2001) pagrindinė prielaida yra tai, kad kiekviena profesija turi jai būdingų specifinių veiksmų, susijusių su stresu darbe, o tie veiksniai gali būti suskirstyti į dvi kategorijas – darbo reikalavimus ir darbo išteklius, taip sudarant bendrinį modelį, kuris gali būti taikomas skirtingoms darbinėms situacijoms, neatsižvelgiant į konkrečius reikalavimus ir išteklius.

Darbo reikalavimai yra tie fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kuriems reikalingos nuolatinės fizinės ir (arba) psichologinės (kognityvinės ir emocinės) pastangos, įgūdžiai ir todėl siejasi su tam tikromis fizinėmis ir (arba) psichologinėmis sąnaudomis. Tai, pavyzdžiui, gali būti didelis darbo krūvis, nepalanki fizinė aplinka ir emociškai daug pastangų reikalaujantis bendravimas su klientais. Nors patys darbo reikalavimai nebūtinai yra neigiami, jie gali virsti darbo stresą sukeliančiais veiksniais, kai tų reikalavimų tenkinimas reikalauja didelių pastangų, nuo kurių darbuotojas tinkamai neatsigavo (Bakker, Demerouti ir kt., 2001).

Darbo ištekliai yra tie fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kurie (Bakker, Demerouti, 2007):

- Yra funkcionalūs siekiant darbo tikslų;
- Sumažina darbo reikalavimus ir su jais susijusiais fiziologinėmis ir psichologinėmis sąnaudomis;
- Skatina asmeninį augimą, mokymąsi ir tobulėjimą.

Taigi, darbo ištekliai yra būtini ne tik atsverti darbo reikalavimus, tačiau yra svarbūs ir patys savaime. Tai siejasi su Hackman ir Oldman (1980, cit. pgl. Bakker, Demerouti, 2007) darbo charakteristikų teorija, kurioje pabrėžiamas darbo išteklių motyvacinis potencialas užduoties lygmenyje ir apima autonomiją, grįžtamąjį ryšį ir užduoties reikšmę. Taip pat, šie teiginiai siejasi su išteklių išsaugojimo teorija (*angl. Conservation of Resources – COR*, Hobfoll, 2001), kurioje teigiama, kad pagrindinė žmogaus motyvacija yra nukreipta į išteklių išsaugojimą ir kaupimą. Atitinkamai, ištekliai yra vertinami patys dėl savęs arba kaip priemonė kitiems vertingiems ištekliais pasiekti arba apsaugoti. Darbo ištekliai gali būti aptinkami skirtinguose lygiuose:

- Organizacijos lygyje, pavyzdžiui, atlyginimas, karjeros galimybės, saugumas;
- Tarpasmeniniuose ir socialiniuose santykiuose – tai gali būti vadovo, kolegų parama, komandos klimatas;

- Užduoties lygyje – įgūdžių įvairovė, užduoties svarba, autonomija, grįžtamasis ryšys.

Darbo reikalavimų – išteklių modelyje nagrinėjamas darbo charakteristikų ir asmeninių darbuotojo išteklių poveikis jo gerovei. Jame skiriami du gerovės formavimosi procesai: pozityvusis ir negatyvusis. Atitinkamai tai yra motyvacijos, įsitraukimo į darbą didėjimas, kuris veda į didėjančius veiklos rezultatus arba įtampos, nuovargio sukėlimas, vedantis į perdegimą ir žemėjančius veiklos rezultatus. Taigi, esant aukštiesiems darbo reikalavimams ir mažiems darbo ištekliams, įtampa didėja, kuri gali pasireikšti aukštu darbuotojų stresu ir perdegimu, o tai veda link mažėjančių organizacinių rezultatų. Tačiau darbo ištekliai gali atsverti aukštų darbo reikalavimų padarinius ir paskatinti motyvaciją bei įsitraukimą. Įsitraukę darbuotojai jaučia energingą ir veiksmingą ryšį su savo darbine veikla ir jie patys sugeba patenkinti savo darbinius reikalavimus ir pasiekti aukštesnius organizacinius rezultatus (Montgomery, Peeters ir kt., 2003).

Yra atlikta nemažai tyrimų, kurie empiriškai pagrindė darbo reikalavimų – išteklių teoriją. Hakanen, Bakker ir Schaufeli (2006) tyrimas tarp Suomijos mokytojų parodė teoriją atspindinčius rezultatus. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad perdegimas medijavo darbo reikalavimų sąsajas su prasta darbuotojų sveikata, o įsitraukimas į darbą medijavo sąsajas tarp darbo išteklių ir įsipareigojimo organizacijai. Taip pat, Bakker, Demerouti ir kiti (2001) pritaikė darbo reikalavimų – išteklių modelį gamybos darbuotojams ir jį panaudojo organizacijos registruojamų darbuotojų pravaikštų prognozavimui. Analizės rezultatai atskleidė, kad darbo reikalavimai buvo tiesioginiai perdegimo ir netiesioginiai darbo praleidimo trukmės faktoriai, o darbo ištekliai buvo tiesioginiai įsipareigojimo organizacijai prognostiniai faktoriai ir netiesioginiai mažesnio darbo praleidimo faktoriai. Lazauskaitė-Zabielsė, Urbanavičiūtė ir Rekašiūtė-Balsienė (2017) tyrė pedagogus ir nustatė, kad darbe turima autonomija, galimybė tobulėti ir socialinė parama siejasi su mažesniu išsekimu. Bakker, Demerouti ir Verbeke 2004 metais tyrė ryšį tarp darbo charakteristikų, perdegimo ir veiklos rezultatų ir panaudojo darbo reikalavimų – išteklių modelį. Buvo nustatyta, kad darbo reikalavimai (pvz., darbo spaudimas ir emociniai poreikiai) buvo svarbiausi perdegimo komponento išsekimo prognostiniai faktoriai, o jie, savo ruožtu, prognozavo mažesnius vaidmenį atitinkančius (*angl. in-role*) veiklos rezultatus. Priešingai, darbo ištekliai (pvz., autonomija ir socialinė parama) teigiamai prognozavo įsitraukimą į darbą, o šis – veiklos rezultatus.

Apibendrinant, matome, kad darbo reikalavimų – išteklių modelis yra ištyrinėtas ir turi nemažai jį pagrindžiančių tyrimų. Šiame darbe nagrinėsime teigiamąjį darbuotojo gerovės formavimosi procesą – analizuosime sąsajas tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą bei veiklos rezultatų, įtraukiant ir asmeninius išteklius tarp nuotoliniu būdu dirbančių asmenų.

1.2. Autonomijos, vadovo ir kolegų paramos bei galimybės tobulėti darbo ištekliai

Darbo ištekliai yra darbo aspektai, kurie turi motyvacinį potencialą, padeda pasiekti organizacinius tikslus ir gali prisidėti atsveriant aukštus darbo reikalavimus (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001). Darbo ištekliai gali būti įvairiausi, pavyzdžiui, autonomija, galimybė tobulėti, grįžtamasis ryšys, socialinė parama, įgūdžių įvairovė ir t.t. (Bakker, 2015). Kuo daugiau išteklių darbuotojams suteikiama, tuo labiau jie jaučiasi įsitraukę į darbą. Pasak Bakker ir Demerouti (2008), tai yra todėl, kad ištekliai lemia vidinę motyvaciją (veda link bazinių poreikių išpildymo) ir išorinę motyvaciją (veda link norėjimo dėti pastangas į darbą). Šiame darbe nagrinėsime autonomijos, vadovo ir kolegų paramos bei galimybės tobulėti darbo išteklius, kurie, remiantis atliktų tyrimų apžvalga, yra labai svarbūs įvairių profesijų darbuotojams (Bakker, Demerouti, 2007), o taip pat apima organizacijos (galimybė tobulėti), tarpasmeninių ir socialinių santykių (kolegų ir vadovo parama) ir užduoties lygius (autonomija).

Autonomija yra vienas iš dažniausiai tyrimuose sutinkamų darbo išteklių, apibūdinama kaip lygis, iki kurio darbas suteikia laisvę, nepriklausomybę ir galimybę darbuotojui pačiam darbuotojui organizuoti savo darbą (Oldman, Hackman, 1975, cit.pgl. Gözükara, Simsek, 2016). Kaip kartinė darbo charakteristika, autonomija suteikia darbuotojams atsakomybės jausmą už savo pasiekimus ir nesėkmes. Jei pavaldiniai turi aukštą autonomiją, jie tiki, kad darbo rezultatai yra jų asmeniniai pasiekimai, o ne vadovo instrukcijos. Taigi, autonomija suteikia darbuotojams daugiau pasitenkinimo ir motyvacijos (Cleavenger, Munyon, 2013). Darbuotojų autonomija teigiamai nuspėja jų įsipareigojimą organizacijai (Ilyash, Yildirim, Capuk, Bozgul, 2019) ir aukštesnius veiklos rezultatus (Shin, Hur, Kim, Gang, 2018). Didesnė darbuotojų autonomija prisideda ir prie didesnės identifikacijos su savo organizacijos – tyrime, kuriame dalyvavo gydytojai, nustatyta, kad didesnė jų autonomija teigiamai koreliuoja su didesne identifikacija su savo ligonine (Salvatore, Numerato, Fattore, 2018). Kaip galime matyti iš aptartų tyrimų, darbuotojams yra svarbu turėti autonomiją planuoti ir atlikti savo darbą, o tai suteikia teigiamų pasekmių organizacijai.

Didžioji dauguma dirbančiųjų turi vadovą ir santykiai su juo tampa svarbia darbinės patirties dalimi, dėl to vadovo parama yra darbuotojams reikalingas darbo išteklius. Vadovo parama – tai yra darbuotojų suvokimo lygmuo, kad vadovai juos palaiko, skatina ir rūpinasi jais (Pazy, Ganzach, 2009). Vadovai veikia kaip organizacinė „priemonė“, atsakinga už vadovavimą ir pavaldinių veiklos vertinimą. Darbuotojus palaikantys vadovai padeda klientų aptarnavimo darbuotojams susidoroti su įtampa, kurią sukelia klientų nepasitenkinimas ir mažina stresą darbo vietoje (Bell, Luddington, 2006). Kokybiški santykiai su savo vadovu gali sumažinti darbo reikalavimų (t.y. per didelio darbo krūvio, emocinių ir

kognityvinių reikalavimų) įtaką darbuotojų gerovei, nes lyderių įvertinimas ir parama darbo reikalavimus perkelia į kitą perspektyvą ir motyvuoja darbuotojus (Van Yperen, Hagedoorn, 2003). Be to, palaikantis vadovas gali padėti padidinti darbuotojo energijos lygį aptardamas su šeima susijusias problemas, sustiprinti teigiamą darbuotojo savęs vaizdą ir sumažinti stresą, parodydamas supratimą apie darbuotojo asmeninį gyvenimą (Halbesleben, 2006). Vadovo parama, kuri skatina teigiamas emocines asociacijas su organizacija, yra pagrindinis išteklius, kuris veda link organizacinių rezultatų, tokių kaip įsipareigojimas organizacijai (Eisenberger, Stephen ir kt., 2001; Pazv, Ganzach, 2009). Dar vertėtų paminėti, kad vadovo parama kelia motyvaciją ir veiklos rezultatus, padeda darbuotojams papildyti išseiktus išteklius ir demonstruoti toki elgesį, kuris yra nuoseklus organizacijos tikslams (Wang, Liao ir kt., 2011). Taigi, vadovo parama puoselėja darbuotojų nusiteikimą skirti pastangas ir galimybes darbinei užduočiai ir organizacinei gerovei ir taip prisideda prie darbuotojo – organizacijos ryšio. Apibendrinant, vadovo parama yra svarbus socialinis darbo išteklius, reikalingas darbuotojams, o taip pat turintis naudos ir organizacijai.

Tęsiant apie socialinius darbo išteklius, kolegų parama yra ne mažiau svarbi, nei vadovo parama. Socialinė parama iš kolegų apima naudingas socialines interakcijas, gaunamas iš kolegų darbo metu (Kwakman, 2003) ir teigiamai siejasi su darbuotojų profesiniu mokymusi (Raemdonck, Gijbels, van Groen, 2014). Pasak šių mokslininkų, naudingi socialiniai ryšiai gali paskatinti rūpinimąsi vieni kitais ir problemų išklaušymą, o taip pat gali prisidėti ir kompetencijos jausmui, ypač, kai kolegės suteikia vieni kitiems grįžtamąjį ryšį ir paramą, tai gali suteikti darbuotojams daugiau psichologinės laisvės. Avanzi, Schuh, Fraccaroli ir van Dick (2015) tyrė identifikacijos su organizacija ir perdegimo sąsajas ir nustatė, kad darbuotojai, kurie stipriai identifikuoja su savo organizacija, labiau tikėtina, kad gaus kolegų paramos, o tai siejasi su mažesniu perdegimu. Socialinė kolegų parama gali padėti darbuotojams dalintis žiniomis ir taip skatinti darbuotojus kilti karjeros laiptais (Huaman-Ramirez, Lablouh, 2022). Kolegų parama siejasi su mažesniu emociniu išsekimu pandemijos laikotarpiu dirbantiems universiteto administracijos darbuotojams (Guidetti, Converso, Sanseverino, Ghislieri, 2022). Apibendrinant, kaip matome iš aptartų tyrimų, kolegų parama yra dar vienas darbo išteklius, kuris prisideda prie teigiamų darbuotojo ir organizacijos pasekmių.

Organizacijos vis dažniau akcentuoja savo darbuotojų ugdymą, siūlo ne tik vertikalios, bet ir horizontalios karjeros galimybes, taigi, darbo sąlygos, kuriose darbuotojai turi daug galimybių tobulėti, yra svarbus darbo išteklius, nes augimo galimybės didina darbuotojų motyvaciją (Ryan, Deci, 2000, cit.pgl. Bakker, Hakkanen ir kt., 2007). Esant galimybėms tobulėti, darbuotojai susiduria su iššūkiu, kai gali pasisemti idėjų ir išmokti naujų įgūdžių. Toks iššūkis sukelia daugiau vidinės motyvacijos, padidina veržlumą, įsisavinimą ir atsidavimą darbui (Bakker, Hakkanen ir kt., 2007). Motyvacija ir padidėjusi

energija darbe padeda darbuotojams sėkmingai susidoroti su aukštais darbo reikalavimais, užkertant kelią perdegimo jausmui, o taip pat daugiau galimybių tobulėti siejasi su didesniu įsitraukimu į darbą (Xanthopoulou, Bakker ir kt., 2007). Taip pat, darbuotojai, kurie turi galimybių augti savo organizacijoje, labiau pasitiki savo vadovais, yra labiau įsipareigoję organizacijai ir neplanuoja keisti darbo (Kohlmeyer, Parker, Sincich, 2017). Iš aptartų tyrimų matome, kad galimybė tobulėti yra svarbus darbo išteklius, suteikiantis darbuotojams motyvacijos ir taip teigiamai veikia organizacinius rezultatus.

Aptarėme keturis svarbius darbo išteklius, kuriuos naudosime šiame tyrime – autonomiją, vadovo ir kolegų paramą ir galimybę tobulėti. Kaip matome iš apžvelgtų tyrimų, darbo ištekliai ne tik atsveria aukštus darbo reikalavimus, tačiau ir patys gali būti veiksniai, kurie prisideda prie darbuotojo gerovės ir prisideda prie organizacijai naudingų pasekmių, tokių kaip aukštesni veiklos rezultatai, įsitraukimas į darbą, įsipareigojimas organizacijai ir pan.

1.3. Asmeniniai ištekliai

1.3.1. Saviveiksmingumas

Darbo reikalavimų – išteklių modeliu paremtuose tyrimuose asmeniniai ištekliai būna apibrėžiami įvairiai – į šių išteklių kategoriją įtraukiami įvairūs darbuotojų nuostatų ir elgesio kintamieji (Lazauskaitė-Zabielskė, Urbanavičiūtė, Rekašiūtė-Balsienė, 2017). Šiame darbe nagrinėjami asmeniniai ištekliai yra saviveiksmingumas, savilyderystė ir saviveiksmingumas dirbant nuotoliu.

Saviveiksmingumas turi įtakos ruošiantis veiksmui, nes su savimi susijęs pažinimas yra pagrindinė motyvacijos proceso sudedamoji dalis. Saviveiksmingumo lygis gali tiek sustiprinti, tiek trukdyti motyvacijai. Žmonės, turintys didelį saviveiksmingumą, renkasi atlikti sudėtingesnes užduotis (Bandura, 1997, cit. pgl. Schwarzer, Hallum, 2008), jie sau kelia aukštesnius tikslus ir jų siekia. Veiksmai iš anksto būna suformuojami mintyse, o žmonės, priklausomai nuo jų saviveiksmingumo lygio, numato optimistinius arba pesimistinius scenarijus. Kuomet imasi veiksmo, aukšto saviveiksmingumo žmonės įdeda daugiau pastangų ir išsilaiko ilgiau nei tie, kurių saviveiksmingumas yra žemesnis. Ištikus nesėkmėms, jie greičiau atsistato ir išlaiko įsipareigojimą siekti savo tikslų. Aukštas saviveiksmingumas taip pat leidžia žmonėms pasirinkti sudėtingas sąlygas, tyrinėti savo aplinką ar kurti naują. Priešingai, kai kurie žmonės abejoja savimi ir negali savęs motyvuoti, mano, kad neturi to, ko reikia sėkmei.

Pasak Schwazer ir Hallum (2008), esminis skirtumas tarp saviveiksmingumo ir kitų panašių konstrukty, tokių kaip savigarba, savęs supratimas, kontrolės lokusas ir t.t., slypi po šiais trimis aspektais:

- Saviveiksmingumas reiškia vidinį priskyrimą (aš esu veiksmo priežastis);
- Jis yra perspektyvus, susijęs su būsimu elgesiu;

- Tai yra operatyvus konstruktas, taigi, yra geras faktinio elgesio prognozuotojas.

Pats Bandura (1997, cit. pgl. Schwazer, Hallum, 2008) mano, kad įsitikinimai apie saviveiksmingumą vaidina pagrindinį vaidmenį motyvacijos procesuose, todėl saviveiksmingumas dažnai apibūdinamas kaip motyvacijos komponentas ir kai kuriuose tyrimuose buvo naudojamas kaip motyvacijos matas. Taip pat, teigiama, kad jis yra susijęs su elgesio pokyčiais, dažnai dėl jo poveikio motyvacijai.

Saviveiksmingumas yra mokslininkų tyrinėjamas reiškinys, susijęs su teigiamais asmeniniais ir organizaciniais veiksniais. Schepers ir kt. (2005, cit.pgl. Canrinus, Helms-Lorenz ir kt., 2012) mokytojų profesinį efektyvumą apibūdina kaip pagrindinį jų darbo motyvatorių, taigi, mokytojų saviveiksmingumas turėtų teigiamai prisidėti prie jų motyvacijos lygio kaitos. Miraglia, Cenciotti, Alessandri ir Borgogni (2017) savo tyrime atskleidė, kad saviveiksmingumas yra teigiamai susijęs su objektyviais veiklos rezultatais (tyrime buvo naudojamas vadovo įvertinimas), taip pat rasta, kad didesnis saviveiksmingumas yra susijęs su didesniu įsipareigojimu organizacijai (Almutairi, 2020; Orgambídez, Borrego, Vázquez-Aguado, 2019) ir įsitraukimu į darbą (Orgambídez, Borrego, Vázquez-Aguado, 2019).

Taigi, saviveiksmingumas, ypač dėl savo vaidmens motyvaciniuose procesuose, yra svarbus asmeninis išteklius pačiam darbuotojui ir organizacijai. Daugelis tyrimų atskleidžia, kad darbuotojai su aukštesniu saviveiksmingumu yra labiau motyvuoti, atkaklesni ir gali atlikti sudėtingesnes užduotis savarankiškai.

1.3.2. Savilyderystė

Dar vienas asmeninis išteklius, savilyderystė (*angl. self-leadership*) yra procesas, kuriuo žmogus kontroliuoja savo elgesį, kuria įtaką ir veda save naudojant tam tikras kognityvines ir elgesio taktikas. Taigi, šiuo atveju, lyderystė gali būti pritaikyta sau pačiam ir nereikalauja tradicinių lyderio ir pasekėjo vaidmenų, o tai reiškia, kad taip vadinami pasekėjai gali būti patys savo lyderiais (Lovelace, Manz, Alves, 2007). Autoriai teigia, kad toks įtakos darymo sau požiūris yra lyderystės dalijimosi organizacijoje pagrindas ir paskirto lyderio darbo reikalavimų sumažinimas. Savilyderystė suteikia pagrindą priklausomybės nuo tradicinio lyderio autoriteto sumažinimui įgalinant darbuotojus prisiimti atsakomybę už įtakos darymo procesus, ką įprastai atlieka išoriniai lyderiai. Praktinės savilyderystės strategijos apima savo tikslų nustatymą, savistabą, savęs apdovanojimą, savo darbo pertvarkymą, savęs valdymą ir pan. (Manz, Neck, 2004, cit.pgl. Lovelace, ir kt., 2007). Praktikuojant šias strategijas, jos gali prisidėti prie įvairių palankių rezultatų, tokių kaip padidėję veiklos rezultatai, saviveiksmingumas ir sumažėjęs absenteizmas.

Savilyderystė yra apibūdinama kaip konceptas, kuris apima tam tikras kognityvines ir elgesio taisykles, paremtas savireguliacijos teorija, socialine-kognityvine teorija, vidine motyvacija ir savikontrolės teorija (Sesen, Tabak, Arli, 2017). Savilyderystės strategijos dažnai yra skirstomos į tris skirtingas dimensijas (Houghton, Neck, 2002, Neck, Houghton, 2006):

1. Į elgesį fokusuojamas strategijas, kurios siekia padidinti individų savęs suvokimą ir nukreipti elgesio valdymą link privalomų darbų, kurie nėra labai patrauklūs. Šios strategijos susideda iš tikslų sau kėlimo, savęs apdovanojimo, savęs nubaudimo, savistabos ir priminimų sau. Į elgesį fokusuojamos strategijos apsaugo neigiamą ir nenorimą elgesį, kuris veda link nesėkmių ir skatina teigiamą ir norimą elgesį, kuris veda link sėkmės.
2. Natūralias atlygio strategijas, kuriomis siekiama sukurti tokias situacijas, kurios gali motyvuoti individą atsižvelgiant į malonią pareigos pusę arba dirbti be išorinio efekto. Šios strategijos susideda iš dviejų svarbių elementų: pirmiausia, pridama daugiau malonių bruožų esamam darbui ir užtikrinama, kad atliktas darbas yra matomas kaip natūralus atlygis. Antra, suvokimo apie darbą formavimas ties teigiamais jo aspektais, kitaip tariant, fokusas ties natūraliais atlygiais atsitraukiant nuo neigiamų aspektų. Šios strategijos yra skirtos padidinti veiklos rezultatus elgesyje, susijusiame su pareigomis.
3. Konstruktyvaus mąstymo modelio strategijas, kurios yra paremtos idėja, kad individai daro įtaką ir nukreipia savo mąstymą naudodami tam tikras kognityvines strategijas. Šiomis strategijomis siekiama sukurti konstruktyvius mąstymo modelius ir tipus, kurie gali teigiamai veikti individo veiklos rezultatus. Konstruktyvaus mąstymo modelio strategijos susideda iš disfunkcinių įsitikinimų ir prielaidų atpažinimo ir pakeitimo, psichinių vaizdinių ir teigiamo kalbėjimo su savimi (*angl. positive self-talk*).

Literatūroje randama nemažai tyrimų, kurie pagrindžia savilyderystės teigiamas savybes tiek individui, tiek organizacijai. Tyrėjai Marques-Quinteiro, Vargas, Eifler ir Curren (2018) savo tyrime kėlė hipotezę, kad savilyderystė yra teigiamai susijusi su adaptyvia veikla darbe ir pasitenkinimu darbu nenuspėjamoje ir greitai besikeičiančioje darbo aplinkoje. Jie atliko kvaziekperimentą, kurio metu eksperimentinė grupę dalyvavo savilyderystės mokymuose. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad eksperimentinėje grupėje, kaip galima tikėtis, išaugo savilyderystė, o taip pat padidėjo pasitenkinimas darbu ir adaptyvi veikla darbe, kuomet kontrolinėje grupėje buvo pastebėtas sumažėjęs pasitenkinimas darbu. Savilyderystė yra susijusi ir su didesniu darbuotojų įsitraukimu į darbą (Park, Song, Lim, 2016) bei kūrybiškumu ir inovatyvumu (Ghosh, 2015).

Apibendrinant, kaip matome, savilyderystė yra dar vienas asmeninis išteklius, kuris gali turėti teigiamų rezultatų tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Taip pat, savilyderystei turint tam tikras apibrėžtas

idėjas ir strategijas, tai gali būti ir gera priemonė darbuotojų intervencijai, norint padidinti ši išteklių ir taip siekti teigiamų asmeninių ir organizacinių rezultatų.

1.3.3. Asmeninių išteklių ir darbo išteklių sąsajos

Anksčiau jau aptarėme, kad tiek darbo, tiek asmeniniai ištekliai yra svarbūs faktoriai darbuotojui ir organizacijai. Tačiau šie ištekliai dažnai, tyrėjų randama, kad yra susiję ir vienas kitą papildo taip suteikdami dar didesnės naudos organizacijai ir darbuotojui. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ir Schaufeli (2007) pasiūlė praplėsti darbo reikalavimų-išteklių modelį ir teigė, kad darbo ir asmeniniai ištekliai yra susiję, o taip pat, kad asmeniniai ištekliai gali ir patys nepriklausomai nuspėti įsitraukimą į darbą. Tiriami darbo ištekliai buvo autonomija, socialinė parama, vadovo parama ir profesinis augimas, o asmeniniai ištekliai – organizacinis pasitikėjimas savimi, optimizmas ir saviveiksmingumas. Gauta, kad darbuotojai, kurie atliktame tyrime surinko aukštus balus asmeniniuose ištekliuose, galėjo mobilizuoti savo darbo išteklius ir bendrai buvo labiau įsitraukę į darbą. Nustatyta, kad asmeniniai ištekliai medijavo darbo išteklių – įsitraukimo į darbą ryšį. Bakker (2008) teigia, kad darbo ir asmeniniai ištekliai kartu arba nepriklausomai nuspėja įsitraukimą į darbą ir ypač turi teigiamą poveikį įsitraukimui, kai darbo reikalavimai yra aukšti.

Jau minėti tyrėjai Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ir Schaufeli po dviejų metų (2009b) atlikdami kitą studiją tyrė, kaip darbo ir asmeniniai ištekliai skatina kasdieninį įsitraukimą į darbą ir taip prisideda prie organizacijos finansinės gerovės. Autorių teigimu, šie rezultatai pabrėžia stiprų motyvacinį darbo ir asmeninių išteklių potencialą ir abipusį ryšį – tomis dienomis, kai darbuotojams suteikiami darbo ištekliai, jie yra labiau pasitikintys savimi, įsitraukę ir pasiekia geresnių rezultatų. Lange, Kayser, 2022 nustatė, kad autonomija gali padėti didinant darbuotojų saviveiksmingumą, kuris yra svarbus išteklius dirbant nuotoliu, o taip pat autonomija kartu su savilyderyste yra teigiamai susiję su darbuotojų produktyvumu ir įsitraukimu į darbą (Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà, Toscano, 2021). Kitame tyrime, atliktame Kinijoje, kur dalyvavo savanoriai (ping Xu, shen Wu, jing Yu, Zhou, 2020), psichologinis kapitalas (saviveiksmingumas, optimizmas, viltis ir atsparumas) buvo naudojamas kaip asmeninis išteklius ir buvo nustatyta, kad jis teigiamai nuspėjo įsipareigojimą organizacijai, o šis ryšys buvo moderuojamas socialinės paramos ir identifikacijos su role. Bermejo-Toro, Prieto-Ursúa, Hernández (2016) tyrė asmeninių išteklių svarbą mokytojų gerovei, kuri buvo vertinama perdegimo ir įsitraukimo į darbą rodikliais. Rezultatai atskleidė, kad asmeniniai ištekliai (saviveiksmingumas, susidorojimo įgūdžiai) turėjo net didesnę svarbą, nei darbo ištekliai (mokyklos administracijos parama, kolegų parama, grįžtamasis ryšys) mokytojų gerovei.

Taigi, kaip galime matyti iš aptartų tyrimų, darbo ir asmeniniai ištekliai yra svarbūs darbuotojams ir jų įsitraukimui į darbą, kuris, remiantis darbo reikalavimų-išteklių teorija, lemia didesnius veiklos rezultatus. Norint, kad darbuotojai būtų kuo labiau įsitraukę, organizacijoms reikėtų suteikti ne tik darbo išteklius, tačiau ir skatinti darbuotojus ugdyti savo asmeninius išteklius.

1.4. Įsitraukimas į darbą

1.4.1. Įsitraukimas į darbą ir jo reikšmė darbuotojui ir organizacijai

Įsitraukimas į darbą yra teigiama, teikianti pasitenkinimą ir susijusi su darbu protinė – emocinė būseną, kuri apibūdinama energingumu, atsidavimu ir pasinėrimu į veiklą (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, Bakker, 2002). Šį reiškinį Bakker ir Demerouti (2008) pavadino būseną, kurioje žmogus yra energingas, atsidavęs ir įsigilinęs į savo darbą. Individai, kurie yra įsitraukę į darbą, turi aukštą energijos lygį, yra entuziastingai nusiteikę dėl savo darbo ir yra visiškai pasinėrę į darbinę veiklą.

Yra atlikta nemažai tyrimų, analizuojančių įsitraukimo į darbą ir mokslininkų plačiai tyrinėjamo perdegimo sąsajas. Schaufeli ir Salanova (2011) pabrėžia, kad šie ryšiai turi būti analizuojami atskirai ir jei darbuotojas nėra perdegęs, tai dar nereiškia, kad jis yra įsitraukęs į darbą. Hakanen ir Schaufeli (2015) atliko longitudinalinį tyrimą, kuriame dalyvavo odontologai ir pasitelkė įsitraukimą į darbą ir perdegimą kaip su darbu susijusius gerovės rodiklius. Šiame tyrime buvo rasta, kad su darbu susijusi gerovė turi įtakos bendrajai gerovei per laiką ir taip pat, kad pervargimas ir depersonalizacija (perdegimo komponentai) pirmajame matavime yra neigiamai susiję su energingumu ir atsidavimu matavime po trijų metų ir dar po ketverių metų. Perdegimas gali iškeikti darbuotojų išteklius ir taip sumažinti jų energingą įsitraukimą į darbinę veiklą. Taip pat, Llorens-Gumbau ir Salanova-Soria (2014) savo dviejų etapų longitudinaliniame tyrime, kuris truko 8 mėnesius, rado, kad pervargimas ir cinizmas neigiamai nuspėja energingumą ir atsidavimą darbe. Faskhodi ir Siyyari (2018) tyrė mokytojų įsitraukimą į darbą ir perdegimą ir, kaip ir prieš tai minėti tyrėjai, nustatė neigiamą jų ryšį. Tyrime, kuriame dalyvavo gydytojai (Loerbroks, Glaser, Vu-Eickamnn ir Angerer, 2017), gauta, kad gydytojų perdegimas susijęs su mažesniu rūpinimusi savo pacientais ir įsitraukimu į darbą.

Įsitraukimas į darbą literatūroje dažnai siejamas su darbuotojų gerove ir jo teigiamu poveikiu fizinei, emocinei sveikatai ir savijautai. Įsitraukimas į darbą turėjo neigiamą ryšį su depresiškais simptomais ir teigiamą ryšį su pasitenkinimu gyvenimu – vadinasi, didėjant įsitraukimui į darbą, mažėjo depresiškumas ir didėjo pasitenkinimas gyvenimu (Hakanen ir Schaufeli, 2012). Tyrime, kuriame dalyvavo Suomijos teisėjai (Hakanen, Rodrigues-Sanches, Perhoniemi, 2012) gauti rezultatai atskleidė,

kad įsitraukimas į darbą buvo susijęs su geresne miego kokybe, pasitenkinimu gyvenimu, darbo-šeimos santykiu, o taip pat neigiamai susijęs su prezenteizmu ir planavimu keisti darbą. Sarath ir Manikandan 2014 metais atliktame tyrime, kuriame dalyvavo mokytojai nustatė, kad mokytojų bendroji gerovė ir įsitraukimas į darbą yra teigiamai susiję – vadinasi, kuo didesnė buvo gerovė, tuo mokytojai buvo labiau įsitraukę į darbą.

Įsitraukimas į darbą turi teigiamų padarinių ne tik pačiam darbuotojui, tačiau ir organizacijai. Įsitraukimas į darbą demonstruoja individo norą ir motyvaciją naudoti savo išteklius siekiant kiek įmanoma geresnių darbo rezultatų, taigi, jis dažnai siejamas su pilietišku elgesiu organizacijoje, kūrybiškumu, organizaciniu įsipareigojimu (Bakker, Demerouti, 2008). Lee ir Jay (2016) atliktame tyrime analizavo viešbučio darbuotojų įsitraukimą į darbą, pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai. Gauti rezultatai atskleidė, kad įsitraukimas į darbą teigiamai prognozuoja pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai. Taip pat, Vokić ir Hernaus (2015) atliko tyrimą vienoje organizacijoje ir nustatė, kad įsitraukimas į darbą stipriai nuspėja darbuotojų lojalumą, o taip pat ir medijuoja pasitenkinimo darbu – darbuotojų lojalumo ryšį.

Kaip matome iš aptartų tyrimų, įsitraukimas į darbą pagrįstai naudojamas kaip vienas iš darbuotojų gerovės rodiklių dėl savo neigiamo ryšio su perdegimu, depresiškumu ir teigiamu ryšiu su tokiais faktoriais kaip pasitenkinimas gyvenimu ir pan. Taip pat, dėl savo teigiamų organizacinių rezultatų yra reiškiny, kuris yra naudingas ne tik darbuotojui, bet ir darbdaviams.

1.4.2. Įsitraukimo į darbą sąsajos su darbo ir asmeniniais ištekliais ir veiklos rezultatais

Kaip jau anksčiau minėjome, darbo ištekliai veda link organizacinių rezultatų, tačiau ne tiesiogiai, o per motyvaciją. Mūsų tyrime organizaciniai rezultatai yra vaidmenį atitinkantys (*angl. in – role*) veiklos rezultatai, o motyvacija – įsitraukimas į darbą. Yra atlikta nemažai tyrimų, patvirtinančių šį ryšį, taigi, šiame skyrelyje paanalizuosime keletą jų.

Cesário ir Chambel (2017) nagrinėjo įsipareigojimo organizacijai, įsitraukimo į darbą ir veiklos rezultatų ryšį. Veiklos rezultatai minėtame tyrime buvo objektyvūs organizaciniai rodikliai, surinkti iš vadovų. Gauti rezultatai atskleidė, kad tik įsitraukimas į darbą teigiamai prognozuoja veiklos rezultatus – vadinasi, didėjant įsitraukimui, didės ir rezultatai. Kitame tyrime, kuriame dalyvavo gydytojai (Loerbroks, Glaser, Vu-Eickamnn ir Angerer, 2017), veiklos rezultatai buvo matuojami subjektyviu rūpinimusi pacientais. Nustatyta, kad gydytojai, kurių įsitraukimas į darbą buvo aukštesnis, įsivertino, kad labiau rūpinasi savo pacientais, nei mažiau į darbą įsitraukę gydytojai. Panašius rezultatus gavo ir

Allesandri, Borgogni, Schaufeli ir kt. (2015), kurie tyrė apsaugos darbuotojus ir nustatė, kad ryšys tarp įsitraukimo į darbą ir veiklos rezultatų didėjo, didėjant darbuotojų saviveiksmingumui.

Asmeniai ištekliai, kaip ir darbo ištekliai, teigiamai siejasi su įsitraukimu į darbą. 2020 metais atliktame tyrime (Contreras, Espinosa, Esguerra), kuriame dalyvavo slaugytojai, rastas teigiamas ryšys tarp asmeninių išteklių, kurie buvo optimizmas, proaktyvumas, saviveiksmingumas, refleksyvumas, atkaklumas ir įsitraukimo į darbą – didėjant ištekliams, darbuotojai buvo labiau įsitraukę į darbą. Longitudiniame inžinierių tyrime Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ir Schaufeli (2009a) nustatė, kad darbo ištekliai nuspėjo įsitraukimą į darbą. Jie taip pat rado įrodymų apie asmeninių ir darbo išteklių atvirkštinį priežastinį poveikį – tai rodo, kad tie, kurie buvo labiau savarankiški, optimistiški ir entuziastingai dirbantys ilgainiui įgijo daugiau darbo išteklių. Panašius rezultatus gavo ir Llorens-Gumbau ir Salanova-Soria (2014) savo tyrime, kuriame dalyvavo mokytojai, patvirtino ne tik kad saviveiksmingumas yra teigiamai susijęs su įsitraukimu į darbą, bet ir kad per laiką asmeniniai ištekliai didina darbo išteklius. Darbo ištekliai buvo statistiškai reikšmingai teigiamai susiję su įsitraukimu į darbą (Kotze, 2018), o taip pat, asmeninis išteklius – psichologinis kapitalas teigiamai susijęs su darbo ištekliais – tie darbuotojai, kurie turėjo aukštesnį psichologinį kapitalą, organizacijos darbo išteklius įvertino aukščiau. Slišković, Burić ir Sorić (2019) tyrė mokytojus ir kaip mokyklos direktoriaus parama nuspėja jų įsitraukimą į darbą – ši prognozė gauta teigiama, taigi, kuo daugiau direktoriaus paramos gaus mokytojai, tuo tikėtina, kad jie bus labiau įsitraukę į darbą. Gözükar, Simsek (2016) nustatė, kad autonomija medijavo ryšį tarp transformacinės lyderystės ir įsitraukimo į darbą, taigi, darbo ištekliai yra svarbūs ir vadovaujančias pozicijas užimantiems darbuotojams. Tyrime, kur buvo analizuojamas ryšys tarp meistriškumo dirbti ir veiklos rezultatų, nustatyta, kad šį ryšį moderavo darbo ištekliai (autonomija, galimybė tobulėti ir grįžtamasis ryšys) – esant aukštam meistriškumui dirbti ir aukštiems darbo ištekliams, darbuotojai pasiekė aukštų veiklos rezultatų (Shin, Hur, Kim, Gang, 2018).

Pagal darbo reikalavimų – išteklių teoriją, įsitraukimas į darbą medijuoja darbo išteklių – veiklos rezultatų ryšį. Buvo atliktas ne vienas tyrimas, patvirtinantis šį teorijos teiginį. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ir Schaufeli (2007) savo tyrime atskleidė, kad tiek darbo, tiek asmeniniai ištekliai, kartu, ar atskirai, teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą, o taip pat, įsitraukimas į darbą turi teigiamą ryšį su veiklos rezultatais. Šie tyrėjai teigia, kad darbuotojai, kurie yra įsitraukę ir pasiekia aukštų rezultatų, gali patys kurti savo išteklius, kurie puoselėja įsitraukimą taip sukurdami gavimo ciklą. Kiti tyrėjai, Wingerden, Derks ir Bakker (2015) atliko intervencinį tyrimą, kurio metu darbuotojai atliko pratimus, didinančius asmeninius išteklius (saviveiksmingumas, optimizmas, viltis, atsparumas). Šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad po intervencijos padidėjo darbuotojų įsitraukimas į darbą ir veiklos rezultatai.

Iš aptartų tyrimų galime padaryti išvadą, darbo ir asmeniniai ištekliai dažnai prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą, o taip pat ir didesnius veiklos rezultatus. Darbo ir asmeniniai ištekliai kartu turi stipresnę poveikį teigiamiems asmeniniams ir organizaciniams rezultatams. Taigi, galima daryti prielaidą, kad norint, kad darbuotojai būtų kuo labiau įsitraukę į darbą, reikia ne tik aukštų darbo išteklių, bet ir asmeninių išteklių, o įsitraukimas į darbą veda link didesnių veiklos rezultatų.

1.4.3. Darbo ir asmeniniai ištekliai, įsitraukimas į darbą ir veiklos rezultatai nuotolinio darbo kontekste

Kadangi šiame darbe nagrinėsime darbuotojų, kurie bent kažkurią darbo savaitės dalį praleidžia dirbdami nuotoliniu būdu, papildomą dėmesio dalį skirsime tyrimo kintamųjų sąsajoms su nuotoliniu darbu peržvelgti. Darbas nuotoliu, iš namų dažnai susilaukia įvairiausių skirtingų nuomonių, taigi, peržvelkime mokslinių tyrimų rezultatus.

Pastaruosius du metus COVID-19 pandemijos laikotarpiu žmonėms dirbant iš namų, o vėliau, hibridiniu būdu, reikėjo pakeisti savo darbo organizavimo ir planavimo įpročius, vis tiek siekiant išlikti rezultatų pasiekiančiais darbuotojais. Adisa, Ogbonnaya ir Adekokya (2021) atliko kokybinį tyrimą ir atskleidė, kad staigus perėjimas nuo darbo biure prie nuotolinio suintensyvinamo darbo, prezenteizmą, nesaugumą dėl darbo, taip pat prastą prisitaikymą prie naujų darbo iš namų būdų. Šie faktoriai, pasak autorių, gali išiekvoti būtinus socialinius ir asmeninius išteklius, o tai gali turėti neigiamos įtakos darbuotojų įsitraukimui į darbą. Darbas namuose gali turėti neigiamą įtaką darbuotojų sveikatai, didina darbo namų-konfliktą ir stresą (Lang, Kayser, 2022). Šie mokslininkai apklausę virš 5000 darbuotojų nustatė, kad būtent namuose esanti darbo vieta taip pat lemia ir su darbu susijusį stresą. Abbas ir Zhiqiang (2020) tyrė, kaip COVID-19 pandemija paveikė vyresnių žmonių, kurie neturėjo jokių sveikatos sutrikimų, psichologinę sveikatą ir nustatė, kad jų psichologinė sveikata suprastėjo, o tai turėjo įtakos sumažėjusiam įsitraukimui į darbą. Apibendrinant, galime matyti, kad darbas nuotoliniu būdu gali būti intensyvus, sekinantis darbuotojus, keliantis stresą ir net turėti neigiamų pasekmių sveikatai.

Nors ir netikėtas persikėlimas dirbti iš biuro į namus daugeliui darbuotojų sukėlė neigiamas pasekmes, tačiau nemažai mokslininkų, tirdami šią situaciją nustatė, kad tam tikri darbo ir asmeniniai ištekliai gali sumažinti streso faktorius. Jau minėti mokslininkai Lange ir Kayser (2022) savo tyrime taip pat nustatė, kad darbuotojų autonomija ir nuotolinio darbo patirtis didina žmonių saviveiksmingumą, o tai, kaip jie teigia, yra kritinis asmeninis išteklius, kuris padeda sumažinti su darbu susijusį stresą ir galimas rizikas sveikatai. 2021 metais atliktame tyrime (Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà, Toscano), kuriame dalyvavo įvairūs nuotoliu dirbantys žmonės, nustatyta, kad autonomija ir savilyderstė yra

teigiamai susiję su produktyvumu ir įsitraukimu į darbą. Šie tyrėjai siūlo, kad organizacijoms skatinant autonomiją ir savilyderystę gali būti geras sprendimas pagerinti nuotolio darbo programų efektyvumą. Kondratowicz, Godlewska-Werner, Połomski, Khosla (2022) nustatė, kad nuotolinis darbas yra teigiamai susijęs su pasitenkinimu darbu ir gyvenimu, kai saviveiksmingumas, pasitikėjimas savimi ir patiriamo streso lygis medijuoja šį ryšį.

Emirza (2022) savo kokybiniame tyrime, kuriame atliko darbuotojų interviu, rėmėsi darbo reikalavimų – išteklių teorija ir siekė iširti, kaip lyderiai gali motyvuoti darbuotojus, kurie yra priversti dirbti nuotoliniu būdu. Tyrimo rezultatai atskleidė du pagrindinius darbo reikalavimus, kurie buvo nustatyti kaip demotyvuojantys faktoriai – ilgos darbo valandos ir per didelis darbo krūvis. Nustatyti 5 darbo ištekliai, kurie identifikuoti kaip motyvuojantys faktoriai – vadovo parama, socialinė parama, vadovo komunikacija, atlygis ir pripažinimas, darbo lankstumas ir kontrolė. Taigi, kaip matome, nors ir darbas nuotoliu gali kelti darbuotojams stresą ir būti mažinantis motyvaciją, tačiau tam tikri darbo ir asmeniniai ištekliai gali atsvirti šiuos reikalavimus ir turėti teigiamų pasekmių darbuotojams ir organizacijai.

1.5. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas: išsiaiškinti ryšius tarp nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų darbo (autonomijos, galimybės tobulėti, vadovo ir kolegų paramos) ir asmeninių (saviveiksmingumo, savilyderystės, saviveiksmingumo dirbant nuotoliu) išteklių, įsitraukimo į darbą ir veiklos rezultatų.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbo ir asmeninių išteklių, įsitraukimo į darbą ir veiklos rezultatų raišką atsižvelgiant į sociodemografinius rodiklius.
2. Išanalizuoti darbo ir asmeninių išteklių, įsitraukimo į darbą ir veiklos rezultatų sąsajas.
3. Išanalizuoti darbo ir asmeninių išteklių sąveiką darbo ištekliams prognozuojant įsitraukimą į darbą.
4. Įvertinti įsitraukimo į darbą vaidmenį darbo išteklių ir veiklos rezultatų ryšyje.

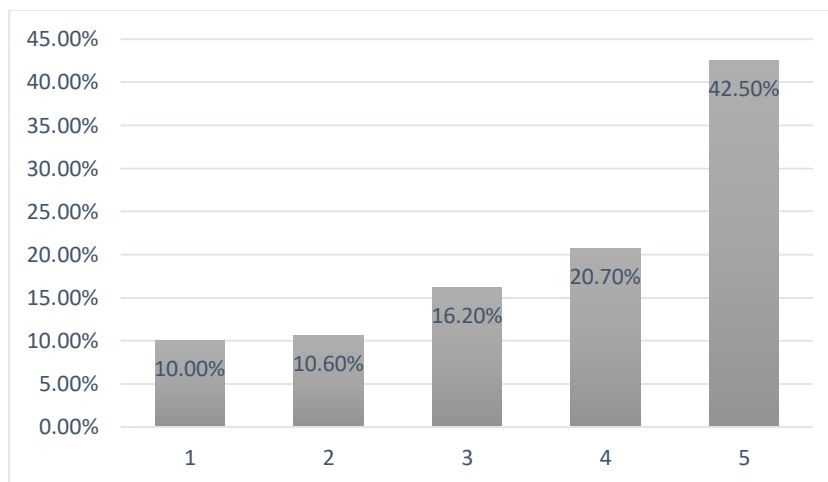
2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrime buvo kviečiami dalyvauti visi norintys ir tyrimo metu darbą turintys asmenys, kuriems tenka dabar, arba kažkuriuo pandemijos periodu teko, dirbti nuotoliniu būdu. Siekiant surinkti didesnį tiriamųjų skaičių buvo taikomas atsitiktinis tyrimo dalyvių atrankos metodas, apklausa buvo pateikta ir pildoma internetu.

Tyrime dalyvavo 212 darbuotojų iš įvairių organizacijų, tačiau 33 tyrimo dalyviai nurodė, kad šiuo metu visiškai nedirba nuotoliniu būdu, taigi šie rezultatai buvo pašalinti iš tolesnės analizės, kadangi tyrimo tikslas buvo ištirti nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus. Taigi, toliau analizuosime 179 tyrimo dalyvių rezultatus.

Tyrime dalyvavo 132 moterys (73,7%), 45 vyrai (25,1%), du asmenys nenurodė lyties. Tyrimo dalyvių amžius buvo nuo 20 iki 64 metų, vidurkis – 32,7 metų (SD = 7,9). 153 (85,5%) tyrimo dalyviai turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 13 (7,3%) – aukštąjį neuniversitetinį/ aukštesnįjį išsilavinimą, 4 (2,2%) – profesinį ir 9 (5%) – vidurinį. Dauguma tyrimo dalyvių – 76% (136) dirba privačiajame sektoriuje. Vidutinė tyrimo dalyvių darbo trukmė dabartinėje darbovietėje – 4 metai (SD = 5,3). Nevadovaujančias pareigas užima 144 (80,4%) tyrimo dalyviai ir atitinkamai vadovaujančias pareigas užima 35 (19,6%) tyrimo dalyviai. Dauguma tyrimo dalyvių teigė dirbantys pilnu etatu – 158 (88,3%), likusioji dalis (21 dalyvis – 11,7%) atsakė, kad šiuo metu nedirba pilnu etatu. Daugiausia tyrimo dalyvių nuotoliniu būdu dirba penkias dienas per savaitę, bendrai vidutiniškai 3,72 dienų per savaitę. Detalesnis tiriamųjų pasiskirstymas pagal nuotoliniu būdu dirbamas dienas per savaitę pateiktas 1 pav.



1 pav. Tyrimo dalyvių procentinis pasiskirstymas pagal darbo dienas nuotoliniu būdu per savaitę.

Tyrimo dalyviai buvo užtikrinti, kad klausimynai yra anoniminiai ir gauti rezultatai bus analizuojami tik apibendrintai be galimybės identifikuoti ir naudojami tik moksliniais tikslais.

2.2. Tyrimo instrumentai

Įsitraukimo į darbą klausimynas (*angl. The Utrecht Work Engagement Scale – UWES*, Schaufeli, Bakker, 2003). Ilgoji skalės versija sudaryta iš 17 teiginių ir turi 3 subskales (energingumas, atsidavimas, pasinėrimas), taip pat yra trumpesnės, 9 klausimų ir 3 klausimų versijos. Skalė išversta ir adaptuota 33 kalboms, o ilgosios ir trumposios versijos, taip pat ir lietuviškoji, yra laisvai prieinamos internete moksliniams tikslams. Šiame tyrime naudota trumpiausia, trijų teiginių skalė, kurią sudarė tokie teiginiai, kaip „Savo darbe trykštu energija“, kurie buvo vertinti septynių balų skale, kur 1 – „Niekada“, o 7 – „Visada“. Skalės patikimumo rodiklis Cronbach's $\alpha = 0,911$, kuris rodo labai gerą vidinį patikimumą.

Mūsų naudota įsitraukimo į darbą klausimyno versija turi vieną faktorių, kadangi yra trumpiausioji, trijų teiginių. Buvo atlikta faktorinė analizė teiginių svoriams nustatyti. Gautas KMO = 0,756. Duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 86,3. Teiginių faktorių svoriai gauti 0,937, 0,936 ir 0,914.

Darbo reikalavimų ir išteklių klausimynas (*angl. The Job Demands-Resources Questionnaire*, Bakker, 2014) naudotas darbo ištekliams (autonomijai, galimybei tobulėti, vadovo ir kolegų paramai), saviveiksmingumui ir vaidmenį atitinkantiems (*angl. in-role*) veiklos rezultatams vertinti:

Autonomija vertinta trimis klausimyno teiginiais, pavyzdžiui, „Ar nuo jūsų priklauso, kaip atlikti darbą?“. Teiginiai vertinti penkių balų skale, kur 1 – „Niekada“, 5 – „Visada/beveik visada“. Skalės patikimumo rodiklis Cronbach's $\alpha = 0,863$, nurodantis gerą patikimumą.

Galimybių tobulėti ištekliai vertinti taip pat trimis teiginiais, pavyzdžiui, „Savo darbe turiu galimybę ugdyti savo stipriąsias puses“. Teiginiai vertinti penkių balų skale, kur 1 – „Visiškai nesutinku“, o 5 – „Visiškai sutinku“. Apskaičiuotas patikimumo rodiklis Cronbach's $\alpha = 0,899$, nurodantis gerą vidinį patikimumą.

Kolegų paramai vertinti naudoti trys teiginiai, pavyzdžiui, „Galite tikėtis kolegų palaikymo, jei jums kiltų sunkumų darbe“. Teiginiai vertinti penkių balų skale, kur 1 – „Niekada“, 5 – „Visada/beveik visada“. Cronbach's $\alpha = 0,817$, taigi patikimumo rodiklis geras.

Vadovo paramai įvertinti buvo pateikiami penki teiginiai, pavyzdžiui, „Vadovas parodo, kad jam rūpi mano problemos ir pageidavimai darbe“. Skalės teiginiai buvo vertinami penkių balų skale, kur 1 – „Niekada“, 5 – „Visada/beveik visada“. Patikimumo rodiklis Cronbach's $\alpha = 0,925$, kuris rodo labai gerą vidinį patikimumą.

Saviveiksmingumas vertintas keturiais klausimyno teiginiais, pavyzdžiui, „Patekęs (-usi) į su darbu susijusią bėdą, paprastai galiu sugalvoti gerą išeitį”. Teiginiams įvertinti naudota penkių balų skalė, kur 1 – “Visiškai nesutinku“, o 5 – „Visiškai sutinku“. Apskaičiuotas patikimumo rodiklis Cronbach’s $\alpha = 0,899$, nurodantis gerą patikimumą.

Veiklos rezultatams įvertinti buvo pateikti trys teiginiai, pavyzdžiui, „Jūsų darbo atlikimas atitinka visus organizacijos standartus”. Teiginiai vertinti septynių balų skale, kur 1 – “Visiškai nebūdinga“, o 7 – „Labai būdinga“. Cronbach’s $\alpha = 0,85$, kuris nurodo gerą vidinį patikimumą.

Atlikus faktorinę analizę, buvo išskirtos visos 6 naudotos subskalės (1 priedas). Gautas KMO=0,889. Duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 79,5. Faktorių svoriai gauti nuo 0,457 iki 0,878.

Savilyderystės klausimynas (*angl. Self-leadership Questionnaire*) (Houghton, Neck, 2002). Klausimyną sudaro 11 teiginių, tokių kaip, „Aš nuolat sau primenu savo veiklos tikslus”, “Kai pavyksta ypač gerai atlikti užduotį, aš pasimėgauju malonia veikla”, kurie vertinti 5 balų skale, kur 1 – “Visiškai netinka“, o 5 – „Visiškai tinka“. Skalės patikimumo rodiklis Cronbach’s $\alpha = 0,866$, nurodantis gerą vidinį patikimumą.

Atlikus faktorinę analizę, gautas KMO = 0,822. Duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas gautas 69,5. Faktorių svoriai gauti nuo 0,642 iki 0,907.

Saviveiksmingumas dirbant nuotoliu buvo matuotas 8 teiginių skale, kurią parengė J. Lazauskaitė-Zabielskė, I. Urbanavičiūtė ir A. Žiedelis (2021). Skalė skirta darbuotojų saviveiksmingumui dirbant nuotoliniu būdu įvertinti ir ją sudaro tokie teiginiai, kaip „Dirbant nuotoliniu būdu man gerai sekasi koordinuoti darbą su kolegomis“. Gautas skalės patikimumo rodiklis Cronbach’s $\alpha = 0,923$, kuris nurodo labai gerą skalės vidinį patikimumą.

Klausimynas turi vieną faktorių, atlikus faktorinę analizę gautas KMO = 0,865, duomenų sklaidos procentas 61,1%. Gauti teiginių svoriai nuo 0,637 iki 0,833.

Demografinis klausimynas. Tyrimo dalyviams buvo pateikiami demografiniai klausimai, skirti sužinoti jų lytį, amžių, išsilavinimą, šeiminių padėčių, darbovietės tipą bei priklausymą skirtingiems sektoriams. Taip pat buvo siekiama sužinoti dirbančiųjų pilnu etatu, užimančių vadovaujamas pareigas, darbo dienų nuotoliu per savaitę skaičių. Remdamiesi šios klausimyno dalies atsakymais aprašysime tyrimo imtį ir atliksime priminę rezultatų analizę.

Leidimus versti ir naudotis klausimynais iš autorių turi darbo vadovė doc. dr. Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė.

2.3. Tyrimo eiga

Šiam tyrimui atlikti buvo pasirinkta koreliacinio tyrimo strategija. Siekiant surinkti kuo daugiau atsakymų ir pritraukti kuo įvairesnių tyrimo dalyvių, buvo paruošti internetu pasiekiami klausimynai. Prieš pradėdant pildyti klausimyną dalyviams buvo pateikiama informacinio lapo elektroninė versija, kurioje respondentams buvo prisistatoma ir paaiškinama tyrimo tema, tikslai, nurodoma apytikslė anketos pildymo trukmė. Jie taip pat buvo supažindinami su privalomu jų duomenų konfidencialumo užtikrinimu bei galimybe atsisakyti dalyvauti tyrime. Nurodytas tyrėjos elektroninis paštas norintiems pasikonsultuoti su tyrimu susijusiais klausimais. Renkant tyrimo duomenis pasirinkta patogiosios atrankos strategija. Tyrimo dalyvių paieškai pasitelkti socialiniai tinklai Facebook ir LinkedIn. Tyrimo skelbimu ir nuoroda į anketą buvo pasidalinta asmeninėse socialinių tinklų paskyrose nurodant, kad tyrimo tikslinė grupė yra šiuo metu dirbantys asmenys.

2.4. Duomenų analizė

Šio tyrimo metu surinkti duomenys buvo įvertinti bei apdoroti naudojantis statistinių duomenų apdorojimo programiniu paketu SPSS 26.0 (*angl. Statistical Package for Social Sciences*). Naudojant SPSS buvo apskaičiuota aprašomoji statistika (vidurkiai, standartiniai nuokrypiai), skalių patikimumo rodikliai (Cronbach α), padaryta faktorinė analizė. Atlikus surinktų duomenų pasiskirstymo skalėse normalumo patikrinimą, visoms skalėms, išskyrus veiklos rezultatus, gautas normalusis skirstinys. Veiklos rezultatų skalė buvo transformuota, kad atitiktų normaliojo skirstinio sąlygas. Taigi, tolimesniems skaičiavimams buvo naudoti parametriniai skaičiavimo metodai.

Ryšiams tarp tiriamų reiškinių nustatyti buvo skaičiuojama Pearson koreliacijos koeficientas, prognozėms buvo naudojamas tiesinės regresijos modelis. Vidurkiams lyginti buvo naudojama Stjudento t testas nepriklausomoms imtims (kur buvo lyginamos dvi grupės) ir vienfaktorinė dispersinė analizė ANOVA (trims ir daugiau grupėms lyginti). Mediacijos nustatymui buvo naudojamas Andrew F. Hayes sukurtas „PROCESS“ SPSS programos įskiepis leidžiantis įvertinti skirtumus tarp kintamųjų ryšio be ir su mediatoriumi. Patikimumo skaičiavimui buvo naudojamas $p = 0,05$ statistikos reikšmingumo lygmuo.

3. REZULTATAI

3.1. Pirminė rezultatų analizė

Analizuojant tyrimo duomenis pirmiausia išanalizuoti kintamųjų (darbo ir asmeniniai ištekliai, įsitraukimas į darbą, veiklos rezultatai) rodikliai sociodemografiniu pagrindu. Buvo lyginami kintamųjų vidurkiai ir skaičiuotos koreliacijos. Gauti rezultatai pateikiami 1 – 4 lentelėse.

1 lentelė. Darbo išteklių, asmeninių išteklių, įsitraukimo į darbą ir veiklos rezultatų vidurkių palyginimas pagal užimamas pareigas.

	Vadovai	Ne vadovai	t	df	p
	(n=35)	(n=144)			
	M (SD)	M (SD)			
Įsitraukimas į darbą	5,6 (1)	4,86 (1,25)	3,3	177	0,001
Veiklos rezultatai	2,5 (0,15)	2,5 (0,18)	0,63	177	0,531
Autonomija	4,56 (0,53)	4,08 (0,85)	4,17	81,5	0,000
Vadovo parama	4,09 (0,92)	3,9 (0,9)	1,23	177	0,222
Kolegų parama	4,42 (0,69)	4,22 (0,67)	1,56	177	0,121
Galimybė tobulėti	4,3 (0,61)	3,91 (0,84)	2,48	177	0,014
Saviveiksmingumas	4,03 (0,63)	3,7 (0,72)	2,5	177	0,013
Savilyderystė	3,85 (0,66)	3,55 (0,59)	2,48	177	0,014
Saviveiksmingumas dirbant nuotoliu	3,91 (0,66)	3,76 (0,7)	1,09	177	0,260

Pastaba. Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

1 – oje lentelėje pateikiami skirtumai tarp vadovujančias ir ne vadovujančias pozicijas užimančių darbuotojų. Kaip matome, statistiškai reikšmingi skirtumai yra ne visuose rodikliuose. Gauta, kad vadovujančias pareigas užimantys darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą, nei ne vadovujančias pareigas užimantys ($M=5,6$, $SD=1$). Taip pat, vadovai statistiškai reikšmingai skiriasi nuo ne vadovų dviejuose darbo ištekliuose: jie yra labiau autonomiški ($M=4,56$, $SD=0,53$), bei demonstruoja aukštesnius įverčius galimybėje tobulėti ($M=4,3$, $SD=0,61$), nei ne vadovai. Iš asmeninių išteklių statistiškai reikšmingas skirtumas rastas saviveiksmingume ($M=4,03$, $SD=0,63$) ir savilyderystėje ($M=3,85$, $SD=0,66$) – čia taip pat vadovujančias pareigas užimantys darbuotojai surinko aukštesnius įverčius, nei ne vadovujančias pareigas užimantys darbuotojai.

2 lentelė. Darbo išteklių, asmeninių išteklių, įsitraukimo į darbą ir veiklos rezultatų vidurkių palyginimas pagal sektorių..

	Viešasis	Privatusis	t	df	p
	sektorius (n=43)	sektorius (n=136)			
	M (SD)	M (SD)			
Įsitraukimas į darbą	4,78 (1,34)	5,07 (1,21)	-1,34	177	0,182
Veiklos rezultatai	2,44 (0,19)	2,49 (0,16)	-1,91	177	0,058
Autonomija	3,83 (0,96)	4,29 (0,74)	-2,87	58,82	0,001
Vadovo parama	3,81 (0,87)	3,96 (0,91)	-0,96	177	0,340
Kolegų parama	4,16 (0,73)	4,3 (0,65)	-1,18	177	0,238
Galimybė tobulėti	3,87 (0,81)	4,02 (0,82)	-1,074	177	0,284
Saviveiksmingumas	3,5 (0,75)	3,84 (0,69)	-2,8	177	0,006
Savilyderystė	3,61 (0,41)	3,61 (0,66)	-0,001	114,5	0,999
Saviveiksmingumas dirbant nuotoliu	3,68 (0,65)	3,83 (0,71)	-1,21	177	0,228

Pastaba. Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

Buvo atliktas ir kintamųjų vidurkių palyginimas pagal tai, kokiame sektoriuje dirba tyrimo dalyviai – viešajame ar privačiajame (2 lentelė). Gauti rezultatai atskleidžia, kad privačiajame sektoriuje dirbantys darbuotojai demonstruoja aukštesnius rezultatus autonomijoje ($M=4,29$, $SD=0,74$), nei dirbantieji viešajame sektoriuje. Lyginant tyrimo dalyvių asmeninius išteklius, gauta, kad tik saviveiksmingumas statistiškai reikšmingai skiriasi tarp grupių – vėlgi, gauti rezultatai atskleidžia, kad privačiajame sektoriuje dirbantys asmenys turi aukštesnį saviveiksmingumą, nei viešajame ($M=3,84$, $SD=0,69$).

3 lentelė. Darbo išteklių, asmeninių išteklių, įsitraukimo į darbą ir veiklos rezultatų sąsajos su tyrimo dalyvių amžiumi, stažu organizacijoje ir vidutiniu darbo dienų nuotoliu per savaitę skaičiumi (Pearson koreliacijos koeficientai).

	Amžius	Stažas	Darbo dienos
	r	r	nuotoliu per savaitę
Įsitraukimas į darbą	0,048	0,129	-0,038
Veiklos rezultatai	-0,049	0,036	0,061
Autonomija	0,029	0,007	0,271**
Vadovo parama	-0,116	-0,081	0,154*
Kolegų parama	-0,076	-0,040	-0,068
Galimybė tobulėti	-0,077	-0,048	0,013
Saviveiksmingumas	0,046	0,088	0,044
Savilyderystė	-0,067	0,035	-0,10
Saviveiksmingumas dirbant nuotoliu	-0,030	0,003	0,162**

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$. Paryškintu šriftu pažymėtos statistiškai reikšmingos koreliacijos

Kaip matome iš 3-ojoje lentelėje pateiktų koreliacijų, įsitraukimas į darbą, veiklos rezultatai, darbo ir asmeniniai ištekliai neturi statistiškai reikšmingų ryšių su tyrimo dalyvių amžiumi ir jų darbo trukme dabartinėje organizacijoje. Vidutinis darbo dienų, kuomet darbuotojai dirba nuotoliniu būdu skaičius neturi statistiškai reikšmingo ryšio nei su veiklos rezultatais, nei su įsitraukimu į darbą, tačiau statistiškai reikšmingai teigiamai koreliuoja su darbuotojų autonomija ($r=0,271$) ir, silpniau, su vadovo parama ($r=0,154$). Iš asmeninių išteklių, darbo dienų nuotoliniu būdu per savaitę skaičius teigiamai koreliuoja ($r=0,162$) tik su vienu asmeniniu ištekliu – saviveiksmingumu dirbant nuotoliu – vadinasi, kuo daugiau dienų darbuotojas dirba nuotoliniu būdu, tuo aukštesnis pas jį saviveiksmingumas dirbant nuotoliu.

4 lentelė. Darbo išteklių, asmeninių išteklių, įsitraukimo į darbą ir veiklos rezultatų vidurkių palyginimas pagal išsilavinimą.

	Aukštasis universitetinis n=153	Aukštasis neuniversitetinis n=13	Profesinis n=4	Vidurinis n=9			
	M (SD)	M (SD)	M (SD)	M (SD)	F	df	p
Įsitraukimas į darbą	5 (1,32)	5,56 (0,92)	5,41 (1,17)	4,22 (1,37)	1,819	3	0,145
Veiklos rezultatai	2,49 (0,17)	2,42 (0,15)	2,54 (0,16)	2,42 (0,18)	1,017	3	0,386
Autonomija	4,11 (0,87)	3,92 (0,91)	4,1 (1,74)	3,23 (1,22)	6,880	3	0,000
Vadovo parama	3,98 (0,85)	3,62 (1,08)	4,6 (0,54)	3,02 (1,07)	4,785	3	0,003
Kolegų parama	4,28 (0,67)	4,15 (0,57)	5 (0)	4,26 (0,67)	3,441	3	0,018
Galimybė tobulėti	4,02 (0,76)	3,9 (0,96)	4,75 (0,5)	3,29 (1,21)	3,598	3	0,015
Saviveiksmingumas	3,77 (0,75)	3,5 (0,71)	4,25 (0,61)	3,94 (0,65)	1,403	3	0,244
Savilyderystė	3,62 (0,63)	3,32 (0,51)	3,95 (1,27)	3,62 (0,52)	1,407	3	0,242
Saviveiksmingumas dirbant nuotoliu	3,81 (0,67)	3,59 (0,91)	3,46 (0,54)	3,81 (0,81)	0,729	3	0,536

Pastaba. Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

Palyginome ir visų kintamųjų vidurkius pagal tyrimo dalyvių išsilavinimą (4 lentelė). Įsitraukimo į darbą, veiklos rezultatų ir asmeninių išteklių rodiklių vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskiria tarp skirtingą išsilavinimą turinčių tiriamųjų. Reikšmingi vidurkių skirtumai surasti visuose keturiuose tirtuose darbo ištekliuose. Autonomijoje aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai (M=4,11, SD=0,87) ir darbuotojai su profesiniu išsilavinimu (M=4,1, SD=1,74) turi aukštesnius rodiklius, nei darbuotojai su aukštuoju neuniversitetiniu išsilavinimu (M=3,92, SD=0,91). Darbuotojai su viduriniu išsilavinimu autonomijoje surinko žemiausius rodiklių įverčius (M=3,23, SD=1,22). Aukščiausius įverčius vadovo paramos darbo ištekliuose turi profesinį išsilavinimą turintys darbuotojai (M=4,6, SD=0,54), po jų eina darbuotojai su aukštuoju universitetiniu, tada su aukštuoju neuniversitetiniu, o žemiausius vadovo paramos įverčius demonstruoja vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai (M=3,02, SD=1,07). Aukščiausią kolegų paramą teigia turintys profesinį išsilavinimą darbuotojai – čia visi tiriamieji pažymėjo aukščiausią įvertį, taigi M=5, SD=0. Aukštąjį universitetinį ir vidurinį išsilavinimą darbuotojai surinko panašius įverčius, o mažiausius kolegų paramos įverčius demonstruoja aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai (M=4,15, SD=0,57). Galiausiai,

aukščiausia galimybe tobulėti pasižymėjo profesinį išsilavinimą turintys darbuotojai ($M=4,75$, $SD=0,5$), žemiausia – vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai ($M=3,29$, $SD=1,21$).

3.2. Asmeninių ir darbo išteklių sąsajos su įsitraukimu į darbą ir veiklos rezultatais ir įsitraukimo į darbą prognostiniai veiksniai

Pirmiausia nustatėme visų tyrime naudojamų kintamųjų sąsajas suskaičiuojant jų koreliacijos koeficientus, o toliau sudarinėjome prognostinius modelius su kiekvienu iš išteklių, nuspėjant įsitraukimą į darbą.

5 lentelė. Darbo išteklių, asmeninių išteklių, įsitraukimo į darbą ir veiklos rezultatų tarpusavio sąsajos (Pearson koreliacijos koeficientai).

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Įsitraukimas į darbą	-							
2. Veiklos rezultatai	0,479**	-						
3. Autonomija	0,551**	0,425**	-					
4. Vadovo parama	0,411**	0,389**	0,546**	-				
5. Kolegų parama	0,392**	0,486**	0,452**	0,591**	-			
6. Galimybė tobulėti	0,592**	0,388**	0,633**	0,561**	0,497**	-		
7. Saviveiksmingumas	0,467**	0,549**	0,393**	0,339**	0,324**	0,349**	-	
8. Savilyderystė	0,331**	0,34**	0,215**	0,252**	0,215**	0,196**	0,376**	-
9. Saviveiksmingumas dirbant nuotoliu	0,232**	0,432**	0,315**	0,275**	0,236**	0,16*	0,457**	0,391**

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$.

Iš 5-ojoje lentelėje pateiktų kintamųjų koreliacijų matyti, kad tiek darbo ištekliai, tiek asmeniniai ištekliai teigiamai statistiškai reikšmingai koreliuoja su įsitraukimu į darbą ir veiklos rezultatais. Vadinasi, didėjant ištekliams, didėja įsitraukimas ir veiklos rezultatai. Taip pat, koreliacijų rezultatai atskleidžia, kad įsitraukimas į darbą turi teigiamą ryšį su veiklos rezultatais – kuo labiau darbuotojai įsitraukę į darbą, tuo aukštesni veiklos rezultatai. Kadangi koreliacija nenurodo krypties, toliau darysime prognostinę kintamųjų analizę.

Naudodami paprastąją tiesinę regresiją analizavome, kaip darbo ir asmeniniai ištekliai atskirai prognozuoja įsitraukimą į darbą. Gauti rezultatai pateikiami 6-ojoje lentelėje, o darbo ir asmeninių

išteklių kartu, kaip nepriklausomų kintamųjų, prognozuojant įsitraukimą į darbą rezultatai pateikti 7 – 10 lentelėse.

6 lentelė. Darbo išteklių ir asmeninių išteklių tiesinės regresijos rezultatai prognozuojant įsitraukimą į darbą.

	β	p	F	R^2
Autonomija	0,774	0,000	90,918	0,303
Vadovo parama	0,557	0,000	42,682	0,169
Kolegų parama	0,707	0,000	38,014	0,153
Galimybė tobulėti	0,911	0,000	113,238	0,350
Saviveiksmingumas	0,815	0,000	58,603	0,218
Savilyderystė	0,673	0,000	25,810	0,109
Saviveiksmingumas dirbant nuotoliu	0,392	0,001	11,918	0,054

Kaip matome iš aukščiau esančioje 6 lentelėje pateiktų rezultatų, labiausiai įsitraukimą į darbą nuspėja darbo išteklių galimybė tobulėti – nuspėja 35% imties, po to seka autonomija – nuspėja 30,3% imties. Trečiasis stipriausiai įsitraukimą į darbą nuspėjantis yra asmeninis išteklius saviveiksmingumas – nuspėja 21,8% imties. Mažiausiai įsitraukimą į darbą prognozuojantis išteklius yra saviveiksmingumas dirbti nuotoliu ($R^2=0,054$). Visi β rodikliai gauti teigiami, vadinasi didesni išteklių prognozuoja didesnį įsitraukimą į darbą.

3.3. Asmeninių išteklių vaidmuo darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą ryšiui

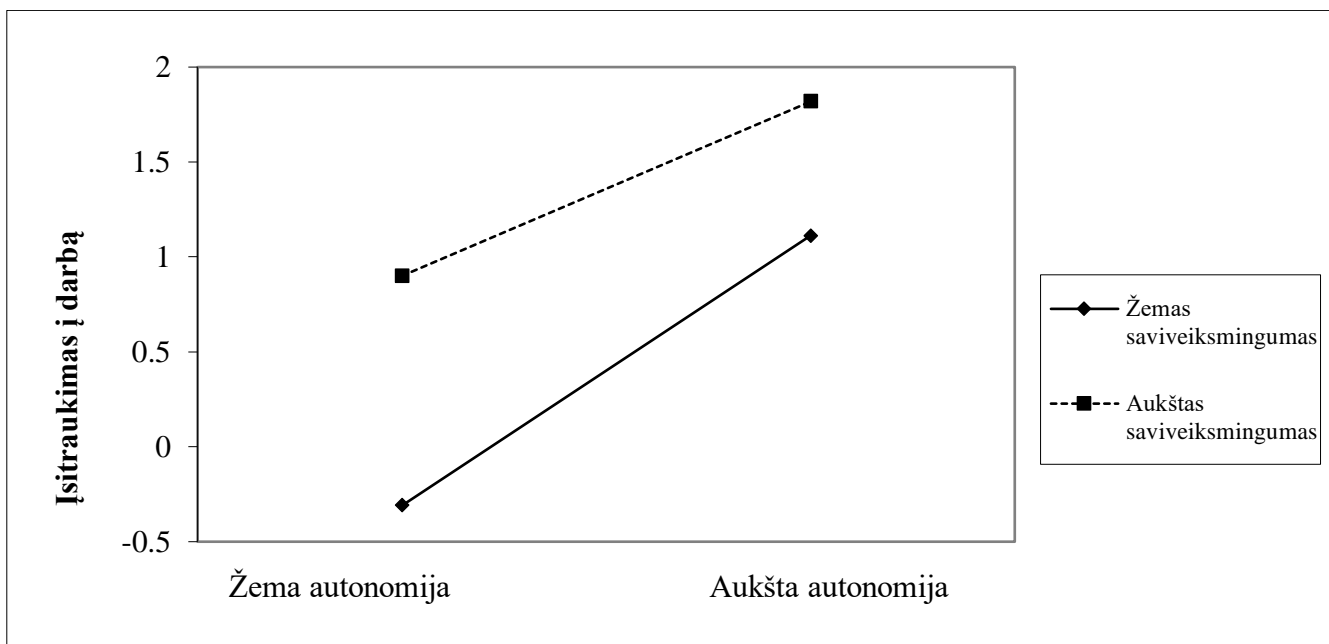
Tyrimo metu taip pat siekta išsiaiškinti, ar asmeniniai išteklių (saviveiksmingumas, savilyderystė ir saviveiksmingumas dirbant nuotoliu) veikia darbo išteklių (autonomija, galimybė tobulėti, vadovo ir kolegų parama) ir įsitraukimo į darbą ryšį. Šiems rezultatams analizuoti pasirinkta hierarchinė regresija, kurios pirmame žingsnyje analizuojama darbo ir asmeninių išteklių įtaka prognozuojant įsitraukimą į darbą, o antrajame žingsnyje pridedama minėtų kintamųjų sąveika. Iš tirtų 12 sąveikų 5 (42%) buvo statistiškai reikšmingos. Gauti duomenys pateikti 7 – 10 lentelėse ir 2 – 6 pav.

7 lentelė. Hierarchinės tiesinės regresijos rezultatai prognozuojant įsitraukimą į darbą.

	1 žingsnis				2 žingsnis			
	β	p	F	R ²	β	p	F	R ²
Autonomija	0,610	0,000	63,073	0,378	0,479	0,000	44,026	0,3
Saviveiksmingumas	0,518	0,000			0,585	0,000		90
Autonomija x saviveiksmingumas	-	-	-	-	-	0,045		
					0,126			
Autonomija	0,707	0,000	56,132	0,351	0,700	0,000	38,006	0,3
Savilyderystė	0,453	0,000			0,438	0,000		55
Autonomija x savilyderystė	-	-	-	-	-0,70	0,224		
Autonomija	0,746	0,000	46,055	0,307	0,748	0,000	30,568	0,3
Saviveiksm. dirbant nuotoliu	0,109	0,288			0,112	0,284		07
Autonomija x saviv. dirb. nuot.	-	-	-	-	0,009	0,162		

7 – oje lentelėje pateikti rezultatai atskleidžia, kad autonomija ir saviveiksmingumas kartu teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą ($R^2=0,378$). Antrajame regresijos žingsnyje įvedus autonomijos ir saviveiksmingumo sąveiką gauta, kad ji yra statistiškai reikšminga, taigi, saviveiksmingumas moderuoja autonomijos ir įsitraukimo į darbą ryšį, gauta sąveika yra atvaizduota 2 pav.

Taip pat buvo nustatyti prognostiniai veiksniai ir autonomijos su kitais asmeniniais ištekliais. Gauta, jog autonomija ir savilyderystė kartu statistiškai reikšmingai prognozuoja įsitraukimą į darbą, $R^2=0,351$. Abiejų β rodikliai gauti teigiami (atitinkamai 0,707 ir 0,453, $p<0,001$), taigi, kuo didesnė autonomija ir savilyderystė, tuo darbuotojas bus labiau įsitraukęs į darbą. Antrajame regresijos žingsnyje įvedus šių rodiklių sąveiką, statistiškai reikšmingas rezultatas negautas, taigi, savilyderystė nemoderuoja šio ryšio. Autonomijai ir saviveiksmingumui dirbant nuotolius prognozuojant įsitraukimą į darbą statistiškai reikšminga yra tik autonomija, saviveiksmingumas dirbant nuotoliu nebuvo gautas kaip statistiškai reikšmingas kintamasis.



2 pav. Autonomijos ir saviveiksmingumo sąveika prognozuojant įsitraukimą į darbą.

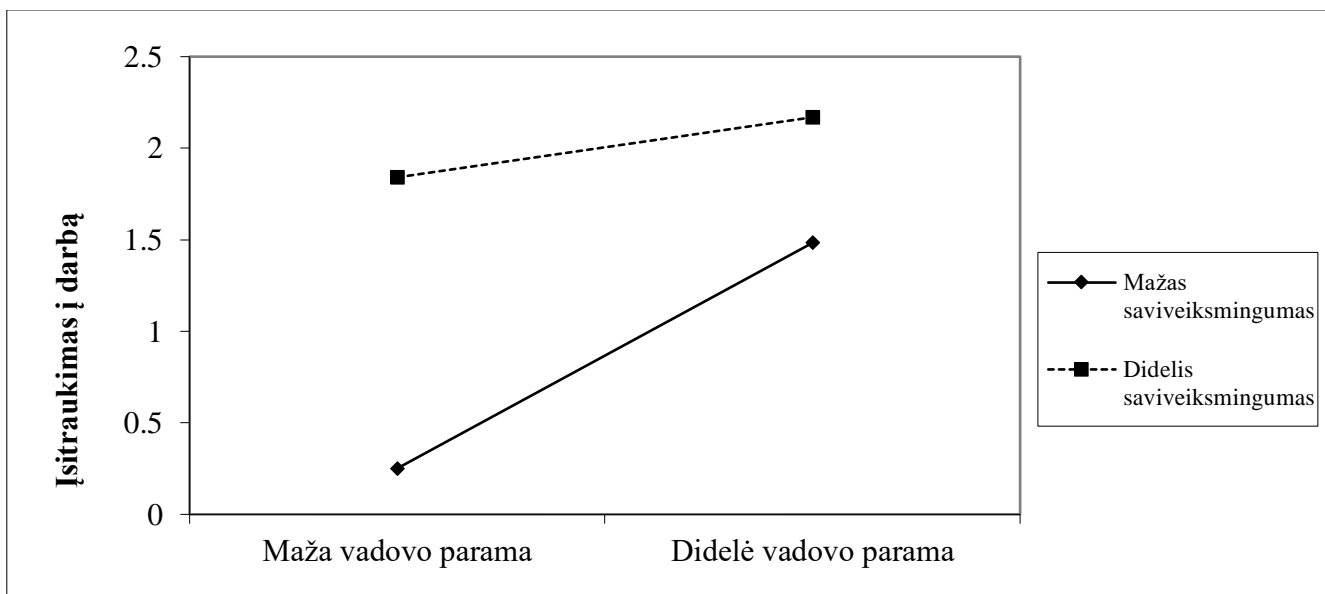
Šie gauti duomenys atskleidžia, kad tiek darbuotojų, kurių saviveiksmingumas aukštas, tiek darbuotojų, kurių žemas, įsitraukimas į darbą didėja didėjant autonomijai, tačiau šis kilimas yra didesnis darbuotojų, kurių saviveiksmingumas yra žemesnis. Taip pat, darbuotojų su aukštu saviveiksmingumu įsitraukimas į darbą gerokai didesnis, nei darbuotojų su žemu saviveiksmingumu.

8 lentelė. Hierarchinės tiesinės regresijos rezultatai prognozuojant įsitraukimą į darbą.

	1 žingsnis				2 žingsnis			
	β	p	F	R ²	β	p	F	R ²
Vadovo parama	0,387	0,000	42,757	0,290	0,390	0,000	33,704	0,327
Saviveiksmingumas	0,646	0,000			0,569	0,000		
Vadovo par. X saviveiksmingumas	-	-	-	-	-0,226	0,001		
Vadovo parama	0,474	0,000	30,176	0,224	0,469	0,000	21,918	0,240
Savilyderystė	0,493	0,000			0,488	0,000		
Vadovo par. X savilyderystė	-	-	-	-	-0,142	0,037		
Vadovo parama	0,509	0,000	23,59	0,176	0,475	0,000	16,853	0,191
Saviveiksm. dirbant nuotoliu	0,217	0,049			0,220	0,046		
Vadovo par. X saviv. dirb. nuot.	-	-	-	-	-0,110	0,088		

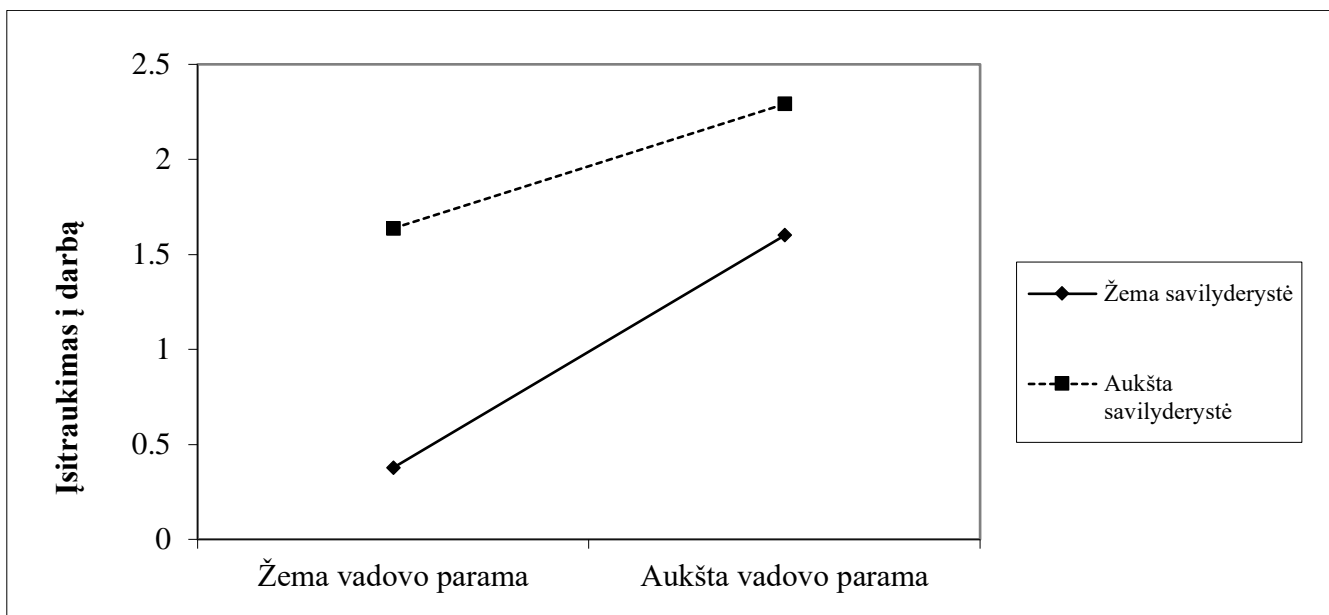
Tiek vadovo parama, tiek saviveiksmingumas (8 lentelė) statistiškai reikšmingai prognozuoja darbuotojų įsitraukimą į darbą (atitinkamai $\beta=0,387$ ir $\beta=0,646$, $p<0,001$, $R^2=0,29$). Antrajame tiesinės regresijos žingsnyje pridėjus šių išteklių sąveiką, ji gauta statistiškai reikšminga, vadinasi, saviveiksmingumas moderuoja vadovo paramos ir įsitraukimo į darbą ryšį. Ši moderacija grafiškai pavaizduota 3 pav. Statistiškai reikšmingi rezultatai gauti ir su savilyderystės asmeniniu ištekliu – vadovo parama ($\beta=0,474$, $p<0,001$) ir savilyderystė ($\beta=0,493$, $p<0,001$) teigiamai nuspėja įsitraukimą į darbą ($R^2=0,224$), o įtraukus jų sąveiką gauti statistiškai reikšmingi rezultatai, vadinasi, savilyderystė moderuoja vadovo paramos ir įsitraukimo į darbą sąsajas (4 pav.).

Patikrinome ir ar saviveiksmingumas dirbant nuotoliu kartu su vadovo parama prognozuoja įsitraukimą į darbą – gautas rezultatas yra statistiškai reikšmingas ir $R^2=0,176$, taigi didesni šie rodikliai nuspėja didesnę įsitraukimą į darbą. Moderacijos efektas nebuvo rastas – vadovo paramos ir saviveiksmingumo dirbant nuotoliu sąveika nebuvo statistiškai reikšminga.



3 pav. Vadovo paramos ir saviveiksmingumo sąveika prognozuojant įsitraukimą į darbą.

Kaip matome iš aukščiau pateikto grafiko (3 pav.), darbuotojai, kurių saviveiksmingumas yra aukštas, yra labiau įsitraukę į darbą, nei žemesnio saviveiksmingumo darbuotojai. Taip pat vertėtų paminėti, kad darbuotojų su aukštu saviveiksmingumu įsitraukimas į darbą didėja labai nežymiai didėjant vadovo paramai. Kitaip yra su žemesnio saviveiksmingumo darbuotojais – jų įsitraukimas į darbą yra žemiausias esant žemai vadovo paramai ir stipriai kyla vadovo paramai didėjant.



4 pav. Vadovo paramos ir savilyderystės sąveika prognozuojant įsitraukimą į darbą.

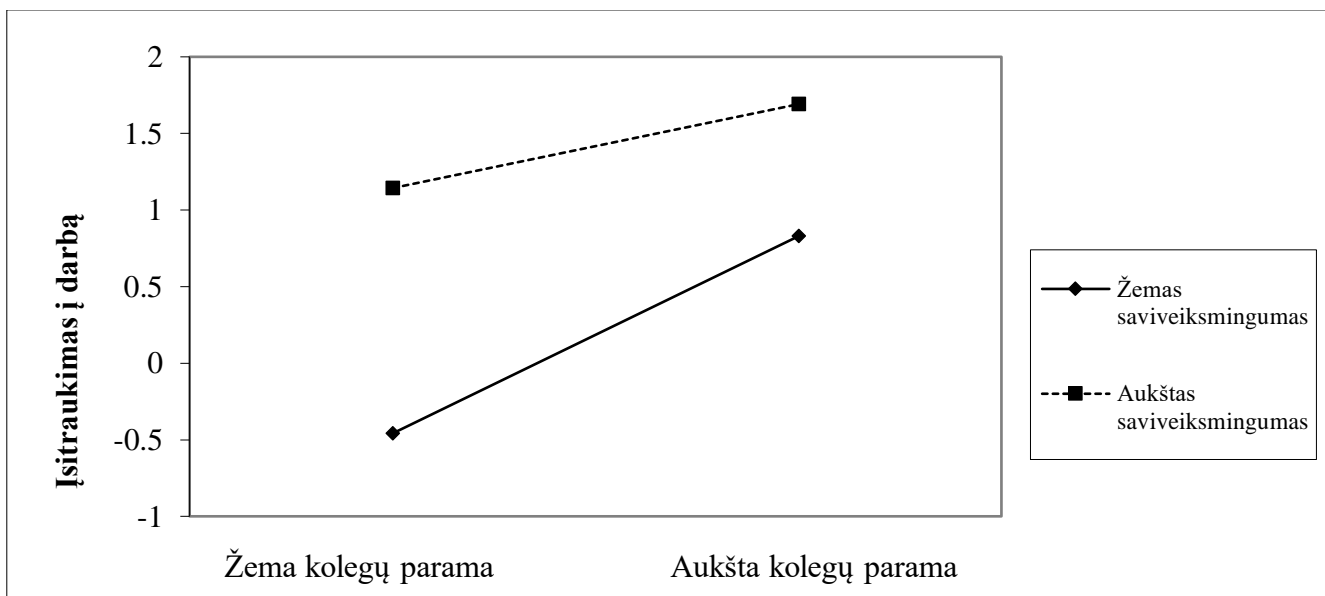
Savilyderystei moderuojant vadovo paramos ir įsitraukimo į darbą ryšį (4 pav.), gauta, kad darbuotojai su aukšta savilydersytę bus labiau įsitraukę į darbą, nei su žema. Kaip matome iš aukščiau pateikto grafiko, didėjant vadovo paramai, didėja tiek aukštos, tiek žemos savilydersytės darbuotojų įsitraukimas į darbą, tačiau žemesnės savilyderystės darbuotojų įsitraukimas į darbą kyla ryškiau didėjant vadovo paramai lyginant su aukštos savilyderystės darbuotojais.

9 lentelė. Hierarchinės tiesinės regresijos rezultatai prognozuojant įsitraukimą į darbą.

	1 žingsnis				2 žingsnis			
	β	p	F	R^2	β	p	F	R^2
Kolegų parama	0,485	0,000	41,171	0,283	0,459	0,000	31,319	0,311
Saviveiksmingumas	0,663	0,000			0,616	0,000		
Kolegų par. X saviveiksmingumas	-	-	-	-	-0,185	0,004		
Kolegų parama	0,607	0,000	28,96	0,217	0,595	0,000	20,335	0,227
Savilyderystė	0,526	0,000			0,509	0,000		
Kolegų par. X savilyderystė	-	-	-	-	-0,104	0,106		
Kolegų parama	0,644	0,000	21,985	0,174	0,607	0,000	16,371	0,191
Saviveiksm. dirbant nuotoliu	0,249	0,024			0,274	0,013		
Kolegų par. X saviv. dirb. nuot.	-	-	-	-	-0,151	0,037		

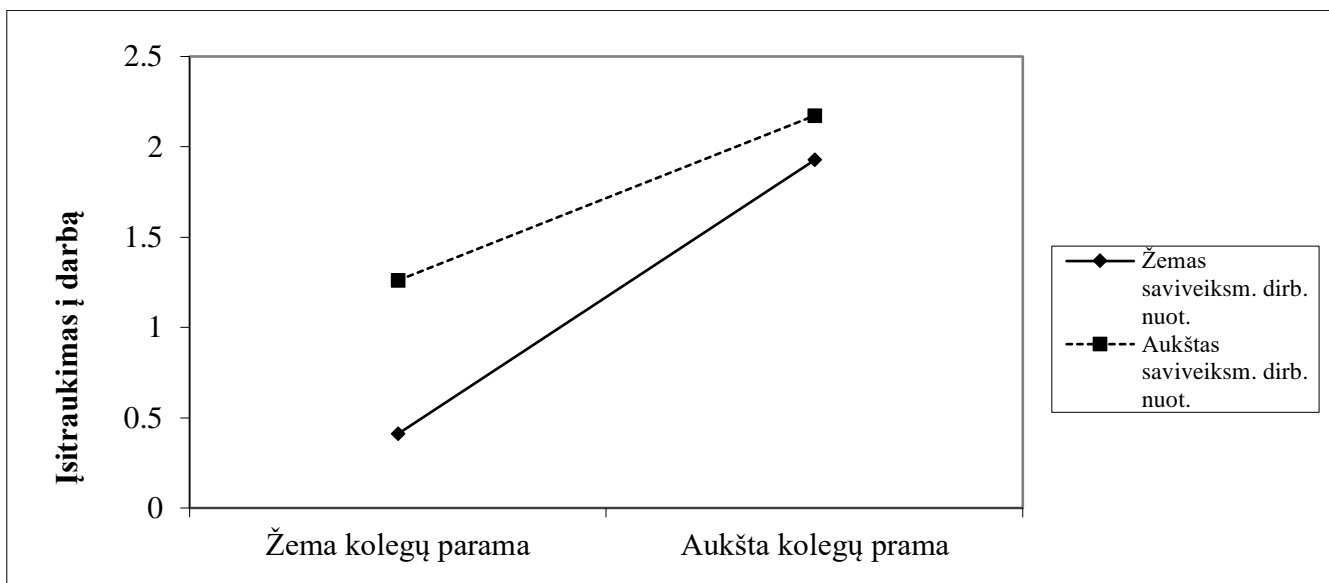
Analizuojant 9 – oje lentelėje pateiktus duomenis matome, kad kolegų parama ir saviveiksmingumas statistiškai reikšmingai prognozuoja įsitraukimą į darbą (atitinkamai $\beta=0,485$ ir $\beta=0,663$, $p<0,001$), kur $R^2=0,283$. Į šį regresinį modelį įtraukus ir abiejų išteklių sąveiką gauta, kad ji yra statistiškai reikšminga, o tai reiškia, kad ne tik kolegų parama ir saviveiksmingumas yra reikšmingi darbuotojų įsitraukimui į darbą, bet ir tai, kiek stipriai išreikštas saviveiksmingumas, turi įtakos kolegų paramos ir įsitraukimo į darbą ryšiui. Ši sąveika grafiškai pavaizduota 5 pav.

Kolegų parama ($\beta=0,607$, $p<0,001$) ir savilyderystė ($\beta=0,526$, $p<0,001$) kartu statistiškai reikšmingai prognozuoja 21,7% imties įsitraukimą į darbą. Šių kintamųjų sąveika gauta nereikšminga, taigi, savilyderystė nemoderuoja šio ryšio. Apskaičiavus, kaip kolegų parama ir saviveiksmingumas dirbant nuotoliu prognozuoja įsitraukimą į darbą gauti statistiškai reikšmingi rezultatai – čia $R^2=0,174$. Kintamųjų sąveika taip pat gauta statistiškai reikšminga, taigi, saviveiksmingumas dirbant nuotoliu moderuoja kolegų paramos ir įsitraukimo į darbą ryšį.



5 pav. Kolegų paramos ir saviveiksmingumo sąveika prognozuojant įsitraukimą į darbą.

Kaip matome iš pateiktų rezultatų (5 pav.), darbuotojų, kurių žemas saviveiksmingumas ir žema kolegų parama įsitraukimas yra žemiausias ir didėja didėjant kolegų paramai. Darbuotojų su aukštu saviveiksmingumu bendrai įsitraukimas į darbą yra didesnis, nei su žemu saviveiksmingumu ir taip pat didėja kylant kolegų paramai, tačiau ne taip ryškiai, kaip darbuotojų su žemu saviveiksmingumu.



6 pav. Kolegų paramos ir saviveiksmingumo dirbant nuotoliu sąveika prognozuojant įsitraukimą į darbą.

Saviveiksmingumui dirbant nuotolius moderuojant kolegų paramos ryšį su įsitraukimu į darbą gauta, kad darbuotojai, kurie turi aukštą saviveiksmingumą dirbti nuotoliu, yra labiau įsitraukę į darbą, nei turintys žemesnį. Taip pat, kaip matome 6 pav., žemo saviveiksmingumo dirbant nuotoliu žmonių įsitraukimas į darbą stipriai didėja didėjant kolegų paramai. Aukšto saviveiksmingumo dirbant nuotoliu darbuotojų įsitraukimas į darbą taip pat didėja didėjant kolegų paramai, tačiau silpniau.

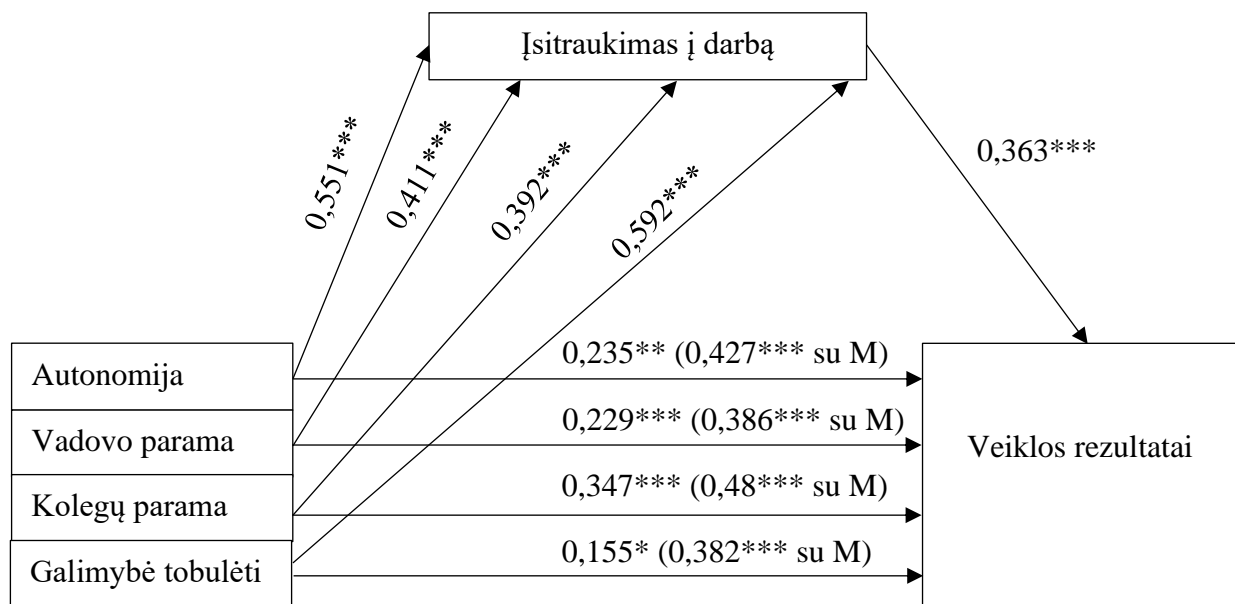
10 lentelė. Hierarchinės tiesinės regresijos rezultatai prognozuojant įsitraukimą į darbą.

	1 žingsnis				2 žingsnis			
	β	p	F	R ²	β	p	F	R ²
Galimybė tobulėti	0,751	0,000	78,047	0,428	0,741	0,000	51,185	0,429
Saviveiksmingumas	0,517	0,000			0,499	0,000		
Galim. tob. X saviveiksmingumas	-	-	-	-	-0,047	0,407		
Galimybė tobulėti	0,843	0,000	69,202	0,393	0,551	0,000	46,355	0,401
Savilyderystė	0,455	0,000			0,213	0,000		
Galim. tob. X savilyderystė	-	-	-	-	-0,049	0,373		
Galimybė tobulėti	0,876	0,000	61,287	0,370	0,740	0,000	41,109	0,372
Saviveiksm. dirbant nuotoliu	0,238	0,012			0,231	0,015		
Galim. tob. X saviv. dirb. nuot.	-	-	-	-	-0,055	0,359		

Galimybė tobulėti yra darbo išteklius, stipriausiai nuspėjantis įsitraukimą į darbą ($R^2=0,35$). 10-ojoje lentelėje pateikti rezultatai atskleidžia, kad kartu su asmeniniais ištekliais prognozė dar padidėja – ji didžiausia su saviveiksmingumu, kur R^2 siekia 0,428 ir mažiausia su saviveiksmingumu dirbant nuotoliu kur $R^2=0,37$. Visose prognozėse β rodikliai yra teigiami, vadinasi, didėjant darbo ir asmeniniams ištekliams, didės įsitraukimas į darbą. Antrajame hierarchijos žingsnyje tikrinome darbo išteklių ir asmeninių išteklių sąveikas, visais atvejais jos gautos statistiškai nereikšmingos, vadinasi nė vienas asmeninis išteklius nemonderuoja galimybės tobulėti ir įsitraukimo į darbą ryšio.

3.4. Veiklos rezultatų prognostiniai veiksniai

Įvade aptarėme, kad darbo reikalavimų – išteklių teorijoje įsitraukimas į darbą medijuoja darbo išteklių – veiklos rezultatų sąsajas. Taigi, įvertinti šiam teoriniam teiginiui nuotoliniu būdu dirbančiųjų imtyje, sudarysime mediacinius modelius su kiekvienu iš darbo išteklių.



7 pav. Ryšio tarp darbo išteklių ir veiklos rezultatų medijuojant įsitraukimui į darbą standartizuoti koeficientai. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Buvo sudaryti keturi mediacijos modeliai su kiekvienu iš darbo išteklių nuspėjant veiklos rezultatus. Statistinės analizės rezultatai atskleidė, kad visos mediacijos buvo statistiškai reikšmingos: autonomijos mediacijos efektas gautas 0,192 [0,086; 0,294], vadovo paramos efektas 0,157 [0,075;

0,249], kolegų paramos efektas buvo mažiausias – 0,133 [0,062; 0,206] ir galimybės tobulėti efektas gautas didžiausias – 0,227 [0,122; 0,336].

Gauta, kad visi darbo ištekliai atskirai teigiamai nuspėja įsitraukimą į darbą, o šis – veiklos rezultatus. Nors ir tiesioginis darbo išteklių ir veiklos rezultatų ryšys gautas visais atvejais statistiškai reikšmingas, tačiau mediatorius (įsitraukimas į darbą) gerokai pastiprino šias sąsajas.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

4.1. Įsitraukimo į darbą, veiklos rezultatų, darbo ir asmeninių išteklių sąsajos su sociodemografiniais kintamaisiais

Analizuojant rezultatus, patikrinome, ar yra darbuotojų įsitraukimo į darbą, veiklos rezultatų, darbo ir asmeninių išteklių skirtumai pagal tam tikrus sociodemografinius veiksnius. Pirmiausia, palyginome vadovaujančias pozicijas užimančius darbuotojus su ne vadovaujančias pozicijas užimančiais. Gauta keletas statistiškai reikšmingų skirtumų tarp šių grupių. Pirmiausia, vadovai yra labiau įsitraukę į darbą, nei ne vadovai. Taip pat, vadovai turi didesnius autonomijos ir galimybės tobulėti darbo išteklius, nei ne vadovai. Gauta, kad vadovai pasižymi aukštesniu saviveiksmingumu, nei ne vadovai. Šie ištekliai vadovams gali būti stipresni dėl jų atsakomybių darbe. Lyginant viešojo sektoriaus darbuotojus su privataus sektoriaus darbuotojais, gavome, kad darbuotojai, dirbantys privačiame sektoriuje pasižymi aukštesne autonomija ir galimybe tobulėti, o taip pat, nors ir statistiškai nereikšmingai, bet kitų darbo išteklių vidurkiai taip pat buvo aukštesni. Taip gali būti dėl to, kad privačiojo sektoriaus organizacijose darbuotojai yra skatinami autonomiškai planuoti ir atlikti savo darbą, o taip dažnai siūlomos įvairios tiek vertikalios, tiek horizontalios karjeros galimybės. Iš asmeninių išteklių gauta, kad viešajame sektoriuje dirbantys turi aukštesnę saviveiksmingumą, o savilyderystės rezultatai gauti identiški tiek viešojo sektoriaus, tiek privačiojo sektoriaus darbuotojų.

Patikrinome, ar yra ryšiai tarp darbuotojų amžiaus, išdirbto stažo ir mūsų tyrimo kintamųjų – negautos jokios statistiškai reikšmingos koreliacijos, taigi, mūsų tiriama veiksniai nėra susiję nei su tiriamųjų amžiumi, nei su tuo, kiek laiko jie išdirbo savo dabartinėje darbo vietoje. Schmitz, McCluney, Sonnega, Hicken (2019) tyrime taip pat ieškojo, ar amžius gali prognozuoti darbuotojų darbo išteklius, tačiau nebuvo gauta jokių reikšmingų rezultatų. Taip pat patikrinome darbo dienų per savaitę nuotoliu sąsajas su įsitraukimu į darbą, veiklos rezultatais, darbo ir asmeniniais ištekliais. Čia gauta, kad kuo daugiau dienų darbuotojas dirba nuotoliu, tuo jo didesnė autonomija, vadovo parama ir, kaip buvo galima tikėtis, saviveiksmingumas dirbant nuotoliu. Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappalà, Toscano (2021) viena iš tyrimo rekomendacijų buvo skatinti nuotoliniu dirbančių darbuotojų autonomiją, norint pasiekti geresnių rezultatų, taigi, matome, kad šis išteklis yra reikšmingas dirbantiems nuotoliniu būdu ir sutapo su mūsų gautais rezultatais.

Kitas demografinis rodiklis, pagal kurį lyginome tyrimo dalyvius buvo jų išsilavinimas. Čia gauta, kad aukščiausią autonomiją turi aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai, o vadovo ir kolegų paramą bei galimybę tobulėti aukščiausiai įvertino turintys profesinį išsilavinimą. Šie rezultatai iš dalies

sutapo su Schmitz, McCluney, Sonnega, Hicken (2019) tyrimo rezultatais, kur buvo gauta, kad išsilavinimo trukmė teigiamai koreliavo su darbo ištekliais. Tačiau čia reikėtų pridėti, kad profesinį išsilavinimą sudarė labai maža, keturių darbuotojų grupė, taigi, geresniam šių rezultatų pagrindimui reikėtų didesnės profesinį išsilavinimą turinčių darbuotojų imties ir, bendrai, kad visos išsilavinimo grupės būtų panašaus dydžio. Mažiausiais rodikliais visais atvejais pasižymėjo vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai. Tai gali būti dėl to, kad neturintys aukštojo ar profesinio išsilavinimo darbuotojai atlieka mažiau kvalifikuotus darbus ir turi mažiau autonomijos, o taip pat ir kolegų bei vadovų dėmesio.

4.2. Asmeninių ir darbo išteklių sąsajos su įsitraukimu į darbą ir veiklos rezultatais ir įsitraukimo į darbą prognostiniai veiksniai

Toliau nagrinėjome, kaip tyrimo kintamieji tarpusavyje koreliuoja – gavome, kad darbo ir asmeniniai ištekliai tarpusavyje teigiamai koreliuoja – didėjant vieniems ištekliams, didėja ir kiti. Taip pat gautos teigiamos koreliacijos ir tarp išteklių ir įsitraukimo į darbą bei veiklos rezultatų - didėjant ištekliams, didėja įsitraukimas į darbą ir veiklos rezultatai. Kadangi tyrime remiamės darbo reikalavimų – išteklių modeliu, kurio vienas iš teiginių yra, kad darbo ir asmeniniai ištekliai nuspėja įsitraukimą į darbą, skaičiavome regresijas. Gauta, kad labiausiai įsitraukimą į darbą nuspėja autonomija ir galimybė tobulėti – prognozuoja atitinkamai 30% ir 35% imties. Socialiniai darbo ištekliai – vadovo parama ir kolegų parama prognozuoja 16,9% ir 15,3% imties. Lang ir Kayer, 2022; Galanti ir kt., 2021 teigia, kad autonomija yra vienas svarbiausių nuotoliniu būdu dirbančių žmonių darbo išteklių, kas, kaip matome, sutampa su mūsų gautais rezultatais.

Tuo tarpu asmeniniai ištekliai taip pat teigiamai nuspėja įsitraukimą į darbą – saviveiksmingumas nuspėja 21,8% imties, o savilyderystė – 10,9%, mažiausiai nuspėja saviveiksmingumas dirbant nuotoliu – tik 5,4% imties. Buvo patvirtinta Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ir Schaufeli (2007) prielaida, kad darbo ir asmeniniai ištekliai yra susiję, o taip pat asmeniniai ištekliai ir patys kažkiek nuspėja įsitraukimą į darbą. Taip pat, mūsų gauti rezultatai sutampa su tyrėjų Cleavenger, Munyon, 2013; Bakker, Hakkanen ir kt., 2007; Van Yperen, Hagedoorn, 2003 padaryta išvada, kad autonomija, galimybė tobulėti ir vadovo parama darbuotojams suteikia daugiau motyvacijos (motyvacinis veiksnys darbo reikalavimų – išteklių modelyje dažnai būna įsitraukimas į darbą), o taip pat Shin, Hur, Kim, Gang, 2018 tyrimo išvada, kad didesnė darbuotojų autonomija yra susijusi su aukštesniais veiklos rezultatais. Xanthopoulou, Bakker ir kt., 2007 nustatė, kad galimybė tobulėti siejasi su didesniu įsitraukimu į darbą, kas sutampa su šiame tyrime gautais rezultatais.

Taip pat, korelacių rezultatai atskleidė, kad įsitraukimas į darbą turi teigiamą ryšį su veiklos rezultatais – kuo labiau darbuotojai įsitraukę į darbą, tuo aukštesni veiklos rezultatai. Šie rezultatai sutampa su mokslininkų Allesandri, Borgogni, Schaufeli ir kt., 2015; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ir Schaufeli, 2007 tyrimo rezultatais, kur nustatyta, kad didėjant įsitraukimui į darbą, didėja ir veiklos rezultatai. Plačiau įsitraukimo į darbą sąsajas su veiklos rezultatais aptarsime nagrinėjant mediacinius modelius.

4.3. Asmeninių išteklių vaidmuo darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą ryšyje

Vienas iš tyrimo uždavinių buvo išanalizuoti, koks yra asmeninių ir darbo išteklių sąveikos vaidmuo darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą ryšyje. Skaičiuojant darėme dviejų žingsnių regresijas – pirmiausia, tikrinome, ar darbo ir asmeniniai ištekliai nuspėja įsitraukimą į darbą, o po to prie prognostinio modelio buvo pridėdama darbo ir asmeninio išteklių sąveika. Gauti rezultatai atskleidė darbuotojų darbo ir asmeninių išteklių svarbą didesniajam įsitraukimui į darbą.

Pirmiausia reikėtų paminėti, kad su visais darbo ištekliais asmeniniai ištekliai teigiamai nuspėja įsitraukimą į darbą, o palyginus su tuo, kaip ištekliai atskirai nuspėja įsitraukimą į darbą – ši prognozė yra stipresnė. Pavyzdžiui, autonomija kartu su saviveiksmingumu nuspėja jau nebe 30%, o 37,5% imties, o su savilyderyste ši prognozė yra 35%. Panašius rezultatus gavo ir Galanti ir kt., 2021 – šie mokslininkai tyrė nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus ir nustatė, kad autonomija ir savilyderystė teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą. Lang ir Kayer (2022) savo tyrimo rezultatus aiškina taip, kad autonomija ir nuotolinio darbo patirtis didina darbuotojų saviveiksmingumą, kas galėtų būtų viena iš prielaidų aukšto saviveiksmingumo ir autonomijos darbuotojų dideliame įsitraukime į darbą.

Panaši tendencija gauta ir su vadovo parama – atskirtai šis išteklius prognozuoja 16,9% imties, o kartu su saviveiksmingumu ši prognozė padidėja iki 29%, o su savilyderyste – 22,4%, su saviveiksmingumu dirbant nuotoliu padidėja mažiausiai – iki 17,6%. Taigi, kaip matome, šiuo atveju, darbuotojai, kurie gauna vadovo paramą, o taip pat turi ir asmeninių išteklių, tikėtina, kad bus labiau įsitraukę į darbą. Kalbant apie kolegų paramą, čia vėlgi pastebimi panašūs rezultatai, kaip ir su vadovo parama – kartu su saviveiksmingumu prognozė padidėja nuo 15,3% iki 28,3%, o su savilyderyste – iki 21,7%, o su saviveiksmingumu dirbant nuotoliu iki 17,4%. Galimybė tobulėti tiek atskirai, tiek su asmeniniais ištekliais labiausiai nuspėja įsitraukimą į darbą – kartu su saviveiksmingumu šis išteklius nuspėja net 42,8% imties (atskirai tik galimybė tobulėti nuspėja 35%), kartu su savilyderyste – 39,3%, o su saviveiksmingumu dirbant nuotoliu – iki 37%. Taigi, remiantis šiais rezultatais, galime teigti, kad darbuotojai, kurie turi aukštas galimybes tobulėti darbe ir demonstruoja saviveiksmingumą arba savilyderystę, tikėtina, bus labiau įsitraukę į darbą. Bendrai matome, kad darbo ir asmeniniai ištekliai

kartu stipriau prognozuoja įsitraukimą į darbą, nei atskirai – šie rezultatai sutampa ir su Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ir Schaufeli, 2007 ir Bakker, 2008 gautais rezultatais, kur buvo nustatyta, kad darbo ir asmeniniai ištekliai teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą.

Tyrėme taip pat ir moderacinius efektus, kuomet asmeniniai ištekliai buvo moderatoriai darbo išteklių – įsitraukimo į darbą ryšiui. Darėme 12 modelių iš kurių 5 demonstravo moderacijas – dažniausiai, trijose sąveikose, moderatoriumi buvo saviveiksmingumas, o kiti asmeniniai ištekliai – savilyderystė ir saviveiksmingumas dirbant nuotoliu darbo išteklių – įsitraukimo į darbą ryšį moderavo po vieną sąveiką kiekvienas. Gavome penkias statistiškai reikšmingas moderacijas nuspėjant įsitraukimą į darbą – su autonomija, moderuojant saviveiksmingumui, su vadovo parama, moderuojant tiek saviveiksmingumui, tiek savilyderystei ir kolegų parama, moderuojant saviveiksmingumui ir saviveiksmingumui dirbant nuotoliu. Visi penki moderacijų grafikai rodo panašią tendenciją – pirmiausia, darbuotojai su aukštesniais asmeniniais ištekliais turi aukštesnį įsitraukimą į darbą. Taip pat – darbuotojai su mažesniu saviveiksmingumu, savilyderyste arba saviveiksmingumu dirbant nuotoliu turi mažesnį įsitraukimą į darbą, tačiau jis didėja didėjant darbo ištekliams. Dar vienas pastebėjimas moderacijos grafikuose yra tai, kad aukštą saviveiksmingumą arba savilyderystę turinčių darbuotojų įsitraukimas į darbą taip pat šiek tiek didėja didėjant darbo ištekliams, tačiau ne taip stipriai, kaip žemesnius asmeninius išteklius turinčių darbuotojų (vadovo paramos ir saviveiksmingumo atveju aukšto saviveiksmingumo darbuotojų įsitraukimas į darbą beveik nekinta didėjant vadovo paramai). Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ir Schaufeli (2009b) savo atliktame tyrime nustatė, kad asmeniniai ištekliai medijuoja darbo išteklių – įsitraukimo į darbą ryšį. Šio tyrimo rezultatai yra artimiausi mūsų tyrime gautiems rezultatams, kurie atskleidžia asmeninių išteklių svarbą darbo ištekliams prognozuojant įsitraukimą į darbą. Tie patys tyrėjai kitame tyrime kėlė prielaidą apie atvirktinį priežastinį darbo ir asmeninių išteklių poveikį – kad darbuotojai su aukštais asmeniniais ištekliais ilgainiui įgauna daugiau darbo išteklių, čia panašius rezultatus gavo ir Salanova-Soria (2014), taigi, yra tikimybė, kad ir mūsų imties atveju, darbuotojai su aukštais asmeniniais ištekliais įgavo daugiau darbo išteklių ir taip yra labiau įsitraukę į darbą. Galimybės tobulėti – įsitraukimo į darbą nemoderavo joks asmeninis išteklius, taigi, galimybė tobulėti kartu su visais asmeniniais ištekliais nuspėja didesnę įsitraukimą į darbą, tačiau šių išteklių sąveika nėra reikšminga.

Šie moderacijų rezultatai atskleidžia, kad bent kartą per savaitę ir daugiau nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai, turintys aukštą saviveiksmingumą, savilyderystę arba saviveiksmingumą dirbant nuotoliu, yra labiau įsitraukę į darbą, net esant žemesniems darbo ištekliams. Šie rezultatai gali reikšti, kad asmeniniai ištekliai nuotolinio darbo kontekste įgavo daugiau svarbos prognozuojant darbuotojų įsitraukimą į darbą. Šiuo atveju, būtent saviveiksmingumas yra tas asmeninis išteklius, kuris dažniausiai

moderuoja darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą ryšį. Įdomu tai, kad saviveiksmingumas kaip moderatorius buvo su užduoties lygio darbo ištekliumi – autonomija, tarpasmeninių ir socialinių santykių lygio darbo ištekliais vadovo parama ir kolegų parama, tačiau ne su organizaciniu ištekliumi – glaimybė tobulėti.

4.4. Veiklos rezultatų prognostiniai veiksniai

Buvo sudaryti keturi mediaciniai modeliai įsitraukimo į darbą kaip mediatoriaus tarp darbo išteklių ir veiklos rezultatų teorijai pagrįsti (8 pav.). Gavome, kad visos keturios mediacijos buvo statistiškai reikšmingos – keturi darbo ištekliai – autonomija, vadovo parama, kolegų parama ir galimybė tobulėti nuspėja veiklos rezultatus per įsitraukimą į darbą mūsų tirtoje nuotoliniu būdu bent vieną dieną per savaitę dirbančių darbuotojų.

Šie rezultatai patvirtina Darbo reikalavimų – išteklių modelio vieną iš prielaidų, kad didėjant darbo ištekliams, didėja darbuotojų motyvacija (kuri dažnai, kaip ir mūsų atveju, yra išreiškiama įsitraukimu į darbą), o tai didina organizacinius rezultatus (Bakker, Demerouti, 2007). Gautieji rezultatai taip pat sutampa ir su anksčiau mokslininkų (Hakanen, Bakker, Schaufeli, 2006; Bakker, Demerouti ir kt., 2001; Bakker, Demerouti, Verbeke, 2004) gautais tyrimų rezultatais, kurie patvirtino įsitraukimo į darbą mediacinį efektą, o kai kuriuose tyrimuose, pvz., Bakker, Demerouti, Verbeke, 2004, buvo, kaip ir šiame tyrime, matuojami veiklą atitinkantys veiklos rezultatai. Šie rezultatai yra panašūs į Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ir Schaufeli (2007) tyrimo išvadas, kur nustatyta, kad didesni darbo ir asmeniniai ištekliai nuspėja didesnę įsitraukimą į darbą, o pastarasis – didesnius veiklos rezultatus.

4.5. Tyrimo ribotumai ir rekomendacijos ateities tyrimams

Apibendrinant svarbu paminėti, kad šis tyrimas turi keletą trūkumų, į kuriuos vertėtų atsižvelgti tiek vertinant rezultatus, tiek atliekant panašų tyrimą ateityje. Pirmiausia, lyginant tyrimo dalyvius sociodemografiniu pagrindu, jų pasiskirstymas tam tikrose grupėse buvo labai skirtingas, kai kurios grupės buvo kiek per mažos (vadovų, ne aukštą išsilavinimą turinčiųjų, dirbančiųjų viešajame sektoriuje ir aukštąjį neuniversitetinį, profesinį, vidurinį išsilavinimą turinčiųjų darbuotojų), o tai galėjo lemti, kad nepakankamai atsiskleidė vidurkių lyginimo rezultatai ar kai kurie rasti skirtumai atsiskleidė atsitiktinai. Ateityje nagrinėjant darbo ir asmeninių išteklių, įsitraukimo į darbą ir veiklos rezultatų ypatumus tarp sociodemografinių grupių būtų naudinga, jei imtyje šių grupių dydžiai taip stipriai nesiskirtų.

Taip pat, šiame tyrime dirbančiaisiais nuotoliu buvo laikomi darbuotojai, kurie nuotoliniu būdu dirba bent vieną dieną per savaitę, o gauti rezultatai nebuvo lyginami su darbuotoju, visiškai nedirbančiu

nuotoliu. Ateityje atliekant panašų tyrimą tikslesniems rezultatams gauti būtų naudinga palyginti pilnai dirbančius nuotoliniu būdu su visiškai nuotoliniu būdu nedirbančiais darbuotojais, o taip pat atsižvelgti ir į tarpe esančius darbuotojus, nuotoliu dirbančius 1, 2, 3 arba 4 dienas. Ateityje atliekant panašų tyrimą norint patikrinti prielaidą apie atvirkštinį priežastinį darbo ir asmeninių išteklių poveikį galėtų būti naudingas longitudinalinis arba intervencinis tyrimas.

IŠVADOS

1. Gauti įsitraukimo į darbą, veiklos rezultatų, darbo bei asmeninių išteklių skirtumai tarp vadovų ir ne vadovų, dirbančiųjų viešajame ir privačiajame sektoriuje bei pagal išsilavinimą sociodemografinių grupių.
2. Darbo ir asmeniniai ištekliai yra teigiamai susiję su įsitraukimu į darbą ir veiklos rezultatais ir teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą – galimybė tobulėti yra stipriausiai įsitraukimą į darbą prognozuojantis veiksnys, o saviveiksmingumas dirbant nuotoliu – mažiausiai. Darbo ir asmeniniai ištekliai kartu stipriau prognozuoja įsitraukimą į darbą, nei atskirai.
3. Pastebėtas saviveiksmingumo ir savilyderystės vaidmuo darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą ryšiui. Darbo ištekliams didėjant įsitraukimas į darbą stipriau didėja žemesnius asmeninius išteklius turintiems darbuotojams, nei aukštesnius asmeninius išteklius turintiems. Darbuotojai, su aukštesniais asmeniniais ištekliais yra labiau įsitraukę į darbą, nei su žemesniais asmeniniais ištekliais.
4. Darbo ištekliai yra susiję su geresniais veiklos rezultatais. Kuo daugiau darbuotojas turi autonomijos planuoti ir atlikti savo darbą, vadovo ir kolegų paramos bei galimybių tobulėti, tuo jis yra labiau įsitraukęs į darbą ir pasižymi geresniais veiklos rezultatais.

LITERATŪRA

- Abbas, S.M., Zhiqiang, P.L. (2020). COVID19, mental wellbeing and work engagement: The psychological resilience of senescent workforce. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 9(4), 356–365. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i4.760>
- Adisa, T.A., Ogbonnaya, C., Adekoya, O.D. (2021). Remote working and employee engagement: A qualitative study of British workers during the pandemic. *Information Technology and People*. <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2020-0850>
- Allesandri, G., Borgogni, L., Schaufeli, W.B., Caprara, G.V., Consiglio, C. (2015). From positive orientation to job performance: The role of work engagement and self-efficacy beliefs. *Journal of Happiness Studies*, 16, 767 – 788. DOI 10.1007/s10902-014-9533-4
- Almutairi, Y.M.N. (2020). Leadership self-efficacy and organizational commitment of faculty members: Higher education. *Administrative Sciences*, 10(3), 66. <https://doi.org/10.3390/admsci10030066>
- Avanzi, L., Schuh, S.C., Fraccaroli, F., van Dick, R. (2015) Why does organizational identification relate to reduced employee burnout? The mediating influence of social support and collective efficacy, *Work & Stress*, 29(1), 1 – 10, DOI: 10.1080/02678373.2015.1004225
- Bakker, A. B. (2014). The Job Demands-Resources Questionnaire, Erasmus University, Rotterdam.
- Bakker, A. B. (2015). Towards a multilevel approach of employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 839–843. doi:10.1080/1359432X.2015.1071423.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. DOI:10.1108/02683940710733115.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209 – 223. DOI 10.1108/13620430810870476
- Bakker, A.B., Demerouti, E. and Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance, *Human Resource Management*, 43, 83 – 104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E., Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274 – 284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A.B., ten Brummelhuis L.L., Prins J.T., van der Heijden F.M.M.A. (2011). Applying the job demands – resources model to the work – home interface: A study among medical residents and

- their partners. *Journal of Vocational Behaviour*, 79(1), 170 – 180.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.004>
- Bell, S., Luddington, J.A. (2006). Coping with customer complaints. *Journal of Service research*, 8, 221 – 233. <https://doi.org/10.1177/1094670505283785>
- Bermejo-Toro, L., Prieto-Ursúa, M., Hernández, V. (2016). Towards a model of teacher well-being: personal and job resources involved in teacher burnout and engagement, *Educational Psychology*, 36(3), 481 – 501, DOI: 10.1080/01443410.2015.1005006
- Canrinus E.T., Helms-Lorenz, M., Beijgaard, D., Buitink, J., Hofman A. (2012). Self-efficacy, job satisfaction, motivation and commitment: exploring the relationships between indicators of teachers' professional identity. *European Journal of Psychology of Education*, 27, 115 – 132. doi.org/10.1007/s10212-011-0069-2
- Cesário, F., Chambel, M.J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge of Process Management*, 24, 152 – 158. Doi: 10.1002/kpm.1542.
- Cleavenger, D. J., & Munyon, T. P. (2013). It's how you frame it: Transformational leadership and the meaning of work. *Business Horizons*, 56(3), 351 – 360. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.002>
- Contreras, F., Espinosa, J.C., Esguerra, G.A. (2020). Could personal resources influence work engagement and burnout? A study in a group of nursing staff. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900563>.
- Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli B.W. (2001). The Job Demands – Resources model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3). 499 – 512. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, D., Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42 – 51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Emirza, S. (2022). Motivating Remote Workers During COVID-19 Outbreak: Job Demands-Resources Perspective. K. Dhiman, S., F. Marques, J. (eds) *Leadership after COVID-19. Future of Business and Finance*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-84867-5_22
- Faskhodi A.A., Siyyari, M. (2018). Dimensions of work engagement and teacher burnout: A study of relations among Iranian EFL teachers. *Australian Journal of Teacher Education (Online)*, 43(1), 78 – 93. DOI:10.14221/ajte.2018v43n1.5

- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., Toscano, F. (2021). Work from home during the Covid-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), 426–432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Ghosh, K. (2015). Developing organizational creativity and innovation: Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and workplace innovative orientation. *Management Research Review*, 38(11), 1126 – 1148. DOI 10.1108/MRR-01-2014-0017
- Gonz lez-Rom , V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174. doi:10.1016/j.jvb.2005.01.003
- Goodman, S.A., Svyantek, D.J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254 – 275. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1682>
- Gözükara, I., Simsek, Ö.F. (2016). Role of leadership in Employees' work engagement: Organizational identification and job autonomy. *International Journal of Business Management*, 11(1), 72 – 84. doi:10.5539/ijbm.v11n1p72
- Guidetti, G., Converso, D., Sanseverino, D., Ghislieri, C. (2022). Return to Work during the COVID-19 Outbreak: A Study on the Role of Job Demands, Job Resources, and Personal Resources upon the Administrative Staff of Italian Public Universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 1995. <https://doi.org/10.3390/ijerph19041995>
- Hakanen J, Peeters M. (2015). How do work engagement, workaholism, and the work-to-family interface affect each other? A 7-Year follow-up study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(6), 601 – 609. doi: 10.1097/JOM.0000000000000457.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141, 415 – 424. DOI: 10.1016/j.jad.2012.02.043
- Hakanen, J., Rodriques-Sanches, A. M., & Perhoniemi, R. (2012). Too good to be true? Similarities and differences between engagement and workaholism among finnish judges. *Ciencia & Trabajo*, 14, 72 – 80. Paima iš: <https://core.ac.uk/download/pdf/61417623.pdf>
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. and Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers, *Journal of School Psychology*, 43, 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>

- Halbesleben, J.R.B.(2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1134 – 1145. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134>
- Hobfoll S.E., Johnson R.J., Ennis, N., Jackson A.P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personal and Social Psychology*, 84(3), 632 – 643. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>
- Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337 – 370. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672–692. DOI: 10.1108/02683940210450484
- Huaman-Ramirez, R., Lablouh, K. (2022). Understanding career plateaus and their relationship with coworker social support and organizational commitment. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00621-0>
- Ilyash, O., Yildirim, O., Capuk, S., Bozgul, N. (2019). The impact of work autonomy and organizational commitment on organizational communication. *Journal of Behaviour Studies in Organizations*, 2, 10 – 17. <http://dx.doi.org/10.32038/JBSO.2019.02.02>
- Kohlmeyer, J.M., Parker, R.J., Sincich, T. (2017). Career-related benefits and turnover intentions in accounting firms: The roles of career growth opportunities, trust in superiors and organizational commitment. *Advances in Accounting Behavioural Research*, 20, 1 – 21. <https://doi.org/10.1108/S1475-148820170000020001>
- Kondratowicz B., Godlewska-Werner D., Połomski P., Khosla M. (2022). Satisfaction with job and life and remote work in the COVID-19 pandemic: the role of perceived stress, self-efficacy and self-esteem. *Current Issues in Personality Psychology*, 10(1), 49 – 60. DOI:10.5114/cipp.2021.108097
- Kotze, M. (2018). How job resources and personal resources influence work engagement and burnout. *African journal of economic and management studies*, 9(2), 148 – 164. DOI:10.1108/AJEMS-05-2017-0096
- Kwakman, K. (2003). Factors affecting teachers' participation in professional learning activities. *Teaching and teacher education*, 19, 149 – 170. DOI:10.1016/S0742-051X(02)00101-4.

- Lange, M., Kayser, I. (2022). The role of self-efficacy, work-related autonomy and work-family conflict on employee's stress level during home-based remote work in Germany. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 4955. <https://doi.org/10.3390/ijerph19094955>
- Lazauskaitė-Zabielskė J., Urbanavičiūtė I., Rekašiūtė-Balsienė R. (2017). Meistriškumo dirbti strategijų vaidmuo išsekimo ir darbo išteklių sąsajoms: pedagogų imties tyrimas. *Psichologija*, 56, 20 – 36. DOI: 10.15388/Psichol.2017.56.11520
- Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I., Žiedelis, A. (2021). Nuotolinio darbo galimybes ir rizikas: darbuotojų gerovės analizė naujojo darbo pasaulio kontekste. Neskelbta publikacija. Vilniaus universitetas.
- Lee, J.J., Ok, C.M. (2016). Hotel employee work engagement and its consequences. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 25(2), 133 – 166. DOI: 10.1080/19368623.2014.994154
- Llorens-Gumbau S., Salanova-Soria M. (2014). Loss and gain cycles? A longitudinal study about burnout, engagement and self-efficacy. *Burnout research*, 1(1), 3 – 11. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.02.001>.
- Llorens-Gumbau, S., & Salanova-Soria, M. (2014). Loss and gain cycles? A longitudinal study about burnout, engagement and self-efficacy. *Burnout Research*, 1, 3–11. <http://dx.doi.org/10.1016/j.burn.2014.02.001>
- Loerbroks, A., Glaser, J., Vu-Eickmann, P., Angerer, P. (2017). Physician burnout, work engagement and the quality of patient care, *Occupational Medicine*, 67(5), 356 – 362. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqx051>
- Lovelace, K.J., Manz, C.C., Alves, J.C. (2007). Work stress and leadership development: the role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374 – 387. DOI:10.1016/j.hrmr.2007.08.001
- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N., Cural, L. (2018). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 85 – 100. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1551882>
- Miraglia, M., Cenciotti, R., Alessandri, G., Borgogni, L. (2017). Translating self-efficacy in job performance over time: The role of job crafting. *Human performance*, 30(5), 254 – 271. DOI: 10.1080/08959285.2017.1373115

- Montgomery, A.J., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B., Den Ouden, M.D. (2003). Work – Home Interference among Newspaper Managers – Its Relationship with Burnout and Engagement. *Anxiety, Stress & Coping*, 16, 195 – 211. DOI: 10.1080/1061580021000030535
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Orgambidez, A., Borrego, Y., Vázquez-Aguado, O. (2019). Self-efficacy and organizational commitment among Spanish nurses: the role of work engagement. *International Nursing Review*, 66(3), 381 – 388. <https://doi.org/10.1111/inr.12526>
- Park, Y., Song, J.H., Lim, D.H. (2016). Organizational justice and work engagement: the mediating effect of self-leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 711 – 729. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2014-0192>
- Pazy, A., Ganzach, Y. (2009). Pay contingency and the effects of perceived organizational and supervisor support on performance and commitment. *Journal of Management*, 35(4), 1007 – 1025. <https://doi.org/10.1177/0149206307312505>
- Ping Xu, L., shen Wu, Y., jing Yu, J., Zhou, J. (2020). The influence of volunteers' psychological capital: Mediating role of organizational commitment, and joint moderating effect of role identification and perceived social support. *Frontiers in Psychology*, 11, 1 – 10. DOI=10.3389/fpsyg.2020.00673
- Raemdonck, I., Gijbels, D., van Groen W. (2014). The influence of job characteristics and self-directed learning orientation on workplace learning. *International Journal of Training and Development*, 18, 188 – 203. DOI:10.1111/ijtd.12028.
- Salvatore, D., Numerato, D., Fattore, G. (2018). Physicians' professional autonomy and their organizational identification with their hospital. *BMC Health Services Research*, 18, 775. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3582-z>
- Sarath, P., Manikandan, K. (2014). Work engagement and work related wellbeing of school teachers. *SELP Journal of Social Science*, 5(22), 93 – 100. Paimta iš EBSCO.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W.B. Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39 – 46. DOI: 10.1080/1359432X.2010.515981

- Schmitz L.L., McCluney C.L., Sonnega A., Hicken M.T. (2019). Interpreting Subjective and Objective Measures of Job Resources: The Importance of Sociodemographic Context. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(17), 3058. <https://doi.org/10.3390/ijerph16173058>
- Schwarzer, R., Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: mediation analyses. *Health and wellbeing*, 57(1), 152 – 171. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00359.x>
- Shin, Y., Hur, W.M., Kim, H.G., Gang, M.C. (2018). Managers as missing entity in job crafting research: Relationships between store manager job crafting, job resources and store performance. *Applied Psychology*, 69(2), 479 – 507. <https://doi.org/10.1111/apps.12179>
- Sličković A., Burić I., Sorić I. (2019). The relations between Principal support and work engagement and burnout: Testing the role of teachers' emotions and education level. *Work*, 64(2), 203 – 215. Doi: 10.3233/WOR-192987.
- Van Yperen N.W., Hagerdorn M. (2003) Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support. *Academy of Management Journal*, 46, 339 – 348. <https://doi.org/10.2307/30040627>
- Vokić, N.P., Hernaus, T. (2015). The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty – The interplay among the concepts. EFZG Working Paper Series, 15(7), 1 – 3. Paimta iš: <https://hrcak.srce.hr/146725>
- Walsh, G., Yang, Z., Dose, D., Hille, P. (2014). The effect of job-related demands and resources on service employees' willingness to report complaints: Germany versus China. *Journal of Service Research*, 18(2), 193 – 209. <https://doi.org/10.1177/1094670514555510>
- Wang, M., Liao, H., Zhan, Y., Shi, J. (2011). Daily customer mistreatment and employee sabotage against customers: examining emotion and resource perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(2), 312 – 334. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.60263093>
- Wingerden, J.V., Derks, D., Bakker, A.B. (2015). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51 – 67. <https://doi.org/10.1002/hrm.21758>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121 – 141. Doi:10.1037/1072-5245.14.2.121

- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Dollard, M.F., Demerouti, E., Schaufeli, W.B., Taris, T.W., Schreurs, P.J.G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? *Journal of Managerial Psychology*, 22, 766 – 786. DOI 10.1108/02683940710837714
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235 – 244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183 – 200. doi:10.1348/096317908x285633

PRIEDAI

1 priedas. Darbo reikalavimų – išteklių klausimyno faktorinė analizė

Klausimai	Faktoriai					
	Vadovo parama	Saviveiksmin-gumas	Galimybė tobulėti	Veiklos rezultatai	Autonomija	Kolegų parama
1	0,126	0,405	0,288	0,660	0,112	0,117
2	0,164	0,204	0,131	0,839	0,091	0,166
3	0,146	0,247	-0,052	0,839	0,183	0,131
4	0,231	0,192	0,308	0,169	0,746	0,041
5	0,180	0,065	0,167	0,149	0,868	0,162
6	0,361	0,227	0,272	0,080	0,707	0,113
7	0,178	0,069	0,146	0,156	0,113	0,871
8	0,296	0,100	0,130	0,133	0,100	0,850
9	0,483	0,145	0,210	0,301	0,178	0,457
10	0,289	0,190	0,742	0,159	0,288	0,172
11	0,285	0,118	0,814	0,136	0,299	0,115
12	0,237	0,093	0,843	0,021	0,153	0,134
13	0,809	0,147	0,087	0,043	0,057	0,057
14	0,863	0,097	0,154	0,131	0,176	0,174
15	0,878	0,117	0,195	0,111	0,130	0,168
16	0,749	0,133	0,231	0,106	0,220	0,148
17	0,772	0,070	0,234	0,139	0,165	0,192
18	0,108	0,797	0,137	0,299	0,112	0,122
19	0,052	0,865	0,135	0,217	0,037	0,094
20	0,103	0,844	0,096	0,058	0,144	0,063
21	0,232	0,828	0,008	0,174	0,124	-0,018

Pastaba. Paryškintu šriftu pažymėti didžiausi faktorių svoriai.