



VILNIAUS UNIVERSITETAS  
FILOSOFIJOS FAKULTETAS  
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

Augustina Jakštonytė

**Stiprybių panaudojimo vaidmuo asmeninių ir darbo išteklių bei  
įsitraukimo į darbą ir atlikties sąsajoms**

Magistro darbas

Organizacinės psichologijos studijų programa

Darbo vadovė: doc. Dr. Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė

Vilnius 2021

## TURINYS

SANTRAUKA .....	4
SUMMARY .....	4
PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....	5
PRATARMĖ .....	6
1. ĮVADAS.....	7
1.1. Individo stipriųjų savybių samprata.....	7
1.1.1. Stipriųjų savybių apibrėžimas ir skirstymas.....	7
1.1.2. Stipriųjų savybių turėjimas ir jų panaudojimas .....	10
1.1.3. Stipriųjų savybių panaudojimas ar individualių trūkumų mažinimas? .....	12
1.2. Darbo ir asmeninių išteklių samprata .....	14
1.2.1. Išteklių apibrėžimas ir vaidmuo .....	14
1.2.2. Darbo ir asmeniniai ištekliai.....	16
1.2.3. Išteklių ir stipriųjų savybių sąsajos.....	18
1.3. Darbuotojo įsitraukimas.....	20
1.3.1. Įsitraukimo apibrėžimas ir vaidmuo .....	20
1.3.2. Įsitraukimo ir stiprybių panaudojimo sąsajos.....	21
1.4. Atlikties samprata .....	22
1.4.1. Atlikties apibrėžimas ir vaidmuo.....	22
1.4.2. Atlikties ir stiprybių panaudojimo sąsajos .....	24
2. TYRIMO METODIKA .....	25
2.1. Tyrimo dalyviai.....	25
2.2. Tyrimo instrumentai .....	26
2.3. Tyrimo eiga.....	30
2.4. Duomenų tvarkymas .....	30

3.	REZULTATAI .....	30
3.1.	Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir sąsaja su demografiniais rodikliais.....	30
3.2.	Stiprybių panaudojimo sąsajos su darbo ir asmeniniais ištekliais .....	34
3.3.	Stiprybių panaudojimo sąsajos su įsitraukimu ir atliktimi.....	37
3.4.	Stiprybių panaudojimo vaidmuo tarp darbo ir asmeninių išteklių bei įsitraukimo.....	37
3.5.	Stiprybių panaudojimo vaidmuo tarp darbo ir asmeninių išteklių bei atlikties .....	40
4.	REZULTATŲ APTARIMAS .....	42
4.1.	Stiprybių panaudojimo sąsajos su demografiniais rodikliais.....	42
4.2.	Stiprybių panaudojimo sąsajos su darbo ir asmeniniais ištekliais .....	43
4.3.	Stiprybių panaudojimo sąsajos su įsitraukimu ir atliktimi.....	46
4.4.	Stiprybių panaudojimo vaidmuo tarp darbo bei asmeninių išteklių ir įsitraukimo.....	47
4.5.	Stiprybių panaudojimo vaidmuo tarp darbo ir asmeninių išteklių ir atlikties.....	50
5.	IŠVADOS.....	53
6.	REKOMENDACIJOS .....	53
7.	TYRIMO RIBOTUMAI IR TOLESNIŲ TYRIMŲ KRYPTYS .....	54
8.	LITERATŪRA .....	55

## SANTRAUKA

Stiprybių panaudojimo vaidmuo darbo ir asmeninių išteklių bei įsitraukimo į darbą ir atlikties sąsajoms, Augustina Jakštonytė, Vilniaus universitetas, 2021.

Šio tyrimo tikslas – įvertinti stiprybių panaudojimo ryšį tarp darbo (autonomijos, vadovo paramos, kolegų paramos, galimybės tobulėti) ir asmeninių (saviveiksmingumo, optimizmo, savigarbos) išteklių bei įsitraukimo ir atlikties. Tyrime dalyvavo 187 tiriamieji, kurių amžius vyravo nuo 19 iki 59 metų ( $M = 30,15$ ,  $SD = 9,02$ ), iš kurių 110 moterų (58,8 %) bei 77 vyrų (41,2 %), darbo stažas varijavo nuo nepilnų metų (2 mėn.) iki 36 metų ( $M = 8,95$ ,  $SD = 8,01$ ). Tyrime buvo naudotas Darbo reikalavimų – išteklių klausimynas (angl. The Job Demands–Resources Questionnaire, Bakker, A.B., 2014), Stiprybių panaudojimo klausimynas (angl. Strengths use questionnaire, Van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A.B., De Beer, L., & Rothman jr., S., 2016), Savigarbos klausimynas (angl. Self – esteem scale, Rosenberg, 1965). Darbe buvo naudotas Stjudent t-testo ir ANOVA vidurkių palyginimo metodai, Pearson koreliacinė analizė, regresinė ir medijuojančių procesų nustatymo analizė. Rezultatai rodo, jog stiprybių panaudojimas statistiškai reikšmingai skiriasi tarp skirtingo amžiaus grupių bei skirtingą šeiminių padėtį užimančių grupių. Stiprybių panaudojimas tiesiogiai priklauso nuo tokių darbo išteklių kaip autonomija, vadovo parama, kolegų parama bei galimybė tobulėti, taip pat nuo asmeninių išteklių, tokių kaip saviveiksmingumas, optimizmas ir savigarba. Stiprybių panaudojimas prognozuoja darbo atliktį ir darbuotojo įsitraukimą. Stiprybių panaudojimas veikia kaip dalinis mediatorius tarp autonomijos, vadovo paramos, kolegų paramos, saviveiksmingumo, optimizmo, savigarbos ir įsitraukimo, taip pat tarp autonomijos, kolegų paramos, savigarbos ir atlikties, o pilnai medijuoja galimybės tobulėti ir atlikties ryšį.

Raktiniai žodžiai: stiprybių panaudojimas, įsitraukimas, atliktis, autonomija, vadovo parama, kolegų parama, galimybė tobulėti, saviveiksmingumas, optimizmas, savigarba.

## SUMMARY

The role of strengths use in the relationship between job resources, personal resources, work engagement, and job performance, Augustina Jakštonytė, Vilnius University, 2021.

This study aims to evaluate the role of strengths use in the relationship between job resources (autonomy, supervisor support, co-worker support, learning opportunities) and engagement as well as job performance. This study included 187 participants from 19 to 59 years of age ( $M = 30,15$ ,  $SD = 9,02$ ), from which 110 women (58,8 %) and 77 men (41,2 %). Work experience ranged from less than a year (2 months) to 36 years ( $M = 8,95$ ,  $SD = 8,01$ ). Measurements were collected from The Job Demands–Resources Questionnaire by Bakker, A.B. (2014), Strengths Use Questionnaire by Van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A.B., De Beer, L., & Rothman jr.,

S. (2016), and Self – Esteem Scale by Rosenberg (1965). Student T-test and ANOVA were used for comparing mean, Pearson correlation for identifying relationships, as well as regression and mediation analysis. Results show that strengths use significantly differs between age groups as well as marital status. Strengths use is predicted by job resources such as autonomy, supervisor support, co-worker support, learning opportunities, as well as personal resources, such as self-efficacy, optimism, self-esteem. Strengths use predicts work engagement and job performance. Strengths use partially mediates the relationship between autonomy, supervisor support, colleague support, self-efficacy, optimism, self-esteem and work engagement, also strengths use partially mediates the relationship between autonomy, colleague support, self-esteem and job performance, full mediation found in the relationship between learning opportunities and job performance.

Keywords: strengths use, work engagement, job performance, autonomy, supervisor support, co-worker support, learning opportunities, self-efficacy, optimism, self-esteem.

## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

*Stiprybių panaudojimas* (angl. Strengths use) – tai individo gebėjimas atskleisti savo stiprybes darbo užduotyse ir jas pritaikius jausti autentiškumą, energingumą ir tikrumą (Peterson and Seligman, 2004).

*Autonomija* (angl. Autonomy) – patiriamos laisvės, nepriklausomybės darbe laipsnis, padedantis pasiskirstyti užduotis ir jas atlikti savarankiškai (Morgeson & Humphrey, 2006).

*Vadovo parama* (angl. Supervisor support) – vadovų elgesys, skatinantis darbuotoją naudoti savo įgūdžius ir žinias, paskiriantis darbuotojo užduotis ir suteikiantis grįžtamąjį ryšį apie darbo rezultatus (Rhoades & Eisenberger, 2002).

*Kolegų parama* (angl. Co – worker support) – pagalba tarp kolegų atliekant darbo užduotis, dalinantis žiniomis bei patirtimi, suteikiant paskatinimą ir paramą (Zhou & George, 2001).

*Galimybė tobulėti* (angl. Learning opportunities) – organizacijos suteikiamos įgūdžių, žinių lavinimo ir kompetencijų kėlimo galimybės (Holman & Wall, 2002).

*Saviveiksmingumas* (angl. Self – efficacy) – individo tikėjimas jo paties pajėgumais ir gebėjimas sėkmingai susidoroti su skirtingomis užduotimis įvairiose situacijose (Judge & Bono, 2003).

*Optimizmas* (angl. Optimism) – tikėjimas, jog atlikti veiksmai darbuotojui suteiks pozityvius rezultatus ateityje (Scheier & Carver, 1985).

*Savigarba* (angl. Self-esteem) – bendras savęs vertinimas, kuomet žmogus supranta galintis patenkinti savo paties poreikius (Robins, Hendin, & Trzesniewski, 2001)

*Įsitraukimas į darbą* (angl. Work Engagement) – pozityvi ir produktyvi psichologinė būseną, teikianti daug pasitenkinimo bei apimanti energingumo, atsidavimo bei pasinėrimo komponentus (Maslach & Leiter, 2008).

*Darbuotojo atliktis* (angl. Employee performance) – specifinis elgesys, lydimas veiksmų, skirtų organizacijos tikslams pasiekti (Sonnetag, Volmer, & Spychala, 2008).

## PRATARMĖ

Kiekviena organizacija, siekianti konkuruoti ir varžytis su kitomis organizacijomis, stengiasi vertinti kiekvieną darbuotoją ir jo indelį siekiant tiek asmeninių, tiek bendrų tikslų. Šiuolaikiniame greitai besivystančiame pasaulyje įmonės plečiasi, tikslai tampa vis sunkesni, o norint juos pasiekti labai svarbu yra puoselėti darbuotojų kompetencijas, atpažinti stiprybes ir ugdyti naujus įgūdžius. Organizacijos į darbuotoją yra linkusios investuoti tam, kad patys darbuotojai, sėkmingai įgyvendinami tikslus, grįžtamai investuotų į organizaciją padedant jai klestėti ir augti (Els, Van Woerkom & Mostet, 2018). Visgi, dauguma organizacijų dėmesį telkia į naujų kompetencijų ar reikalingų įgūdžių ugdymą (Bouskila-Yam & Kluger, 2011), bet neatsižvelgia į darbuotojų jau turimas stiprybes ir galimą jų naudą rezultatams (Van Woerkom & Meyers, 2019). Organizacijose yra kuriami mokymosi ir ugdymo planai, nukreipti į darbuotojo augimą ir naujų, reikalingų tam tikroms pareigoms, įgūdžių įgijimą, tačiau dažnai yra pamirštama išnaudoti ar pastiprinti tas darbuotojo savybes ar kompetencijas, kurios yra kartinės ir kurių nereikia ugdyti iš pagrindų.

Amerikiečių žurnalistė Marilyn vos Savant yra teigusi, jog „sėkmė yra pasiekama vystant stiprybes, o ne šalinant silpnybes“. Šiuo požiūriu per pastaruosius keliasdešimt metų vadovaujasi ne vienas mokslininkas, prisidėjęs prie pozityviosios psichologijos krypties atsiradimo (Peterson & Seligman, 2004). Dėl to mokslininkai telkė dėmesį į tai, kokios stipriosios savybės yra būdingos darbuotojams, su kuo jos yra susijusios bei kaip reikia jas lavinti. Tyrimai rodo, jog stipriųjų savybių panaudojimas yra susijęs su įvairiais padariniais: darbuotojo įsitraukimu, pasitenkinimu darbu ir gyvenimu, gerove, įsipareigojimu (Miglianico, Dubreuil, Miquelon, Bakker, & Martin-Krumm, 2020), taip pat atliktimi (Linley, 2008), tačiau mažai tyrimų orientuojasi į veiksnius, skatinančius šias stiprybes panaudoti (Demerouti & Bakker, 2011). Literatūroje jau yra tyrimų, įrodančių, kad organizacinė parama pastiprina stipriųjų panaudojimą (Van Woerkom & Meyers, 2019), dėl ko yra manoma, jog įvairūs išteklių taip pat gali būti susiję su stipriųjų panaudojimu. Visgi, literatūroje organizacinė parama yra suprantama kaip bendrinis ir subjektyvus konstruktas, tad beveik nėra tyrimų, kurie paaiškintų, kokie konkretūs atskiri darbo (pvz.: autonomija, vadovo parama, kolegų parama, galimybė tobulėti) bei asmeniniai (pvz.: saviveiksmingumas, optimizmas ir savigarba) išteklių galėtų būti susiję su stipriųjų panaudojimu bei kurie jų galėtų šias stiprybes paskatinti naudoti dažniau. Taip pat literatūroje atsižvelgiama ir į tai, jog darbuotojo stipriųjų panaudojimas

gali būti naudingas organizacijai atsižvelgiant į darbuotojo įsitraukimą ir darbo atliktį (Botha ir Mostert, 2014; Linley, 2008), kadangi teigiama, jog naudojant stiprybes darbuotojas gali būti labiau įsitraukęs bei aktyviau siekiantis rezultato, tačiau trūksta aiškumo, kokį vaidmenį gali užimti stiprybių panaudojimas. Dėl šių priežasčių šiame darbe yra siekiama suprasti, kokie ištekliai gali paskatinti stiprybių panaudojimą bei koks galėtų būti stiprybių vaidmuo atsižvelgiant į darbo, asmeninius išteklius ir įsitraukimą bei darbo atliktį.

## 1. ĮVADAS

### 1.1. Individo stipriųjų savybių samprata

#### 1.1.1. *Stipriųjų savybių apibrėžimas ir skirstymas*

Mokslininkų dėmesys į individo stipriąsias savybes suklestėjo po pozityviosios psichologijos išpopuliarėjimo, kuomet buvo pradama atsižvelgti į pozityvius asmens išgyvenimus, patirtis, bruožus ir jų naudą institucijoms (Bakker, Hetland, Olsen, & Espevik, 2019). Pozityvioji psichologija yra apibrėžiama kaip katalizatorius, inicijuojantis ne tik negatyvių, bet ir pozityvių įvykių ar jausmų pokyčius gyvenime (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Šis judėjimas apima iš esmės bet kokius pokyčius, kurie būtų naudingi pačiam individui. Atsižvelgiant į tai, dauguma organizacijų sutelkė dėmesį į darbuotojų mokymą ir kompetencijų kėlimą, t.y. tų savybių, kurių darbuotojams trūksta, lavinimą (Els, Mostert, & Woerkom, 2018). Toks būdas, žinoma, turi gerąją pusę, kadangi kompetencijų kėlimas ir naujų įgūdžių įgijimas darbuotojams padeda įveikti išsikeltus tikslus, atrasti naujų problemos sprendimo būdų. Visgi, naujoji pozityviosios psichologijos kryptis pastaruoju metu orientuojasi į stipriąsias individo savybes, kadangi tikima, jog lavinant tik darbuotojų trūkumus stipriosios savybės yra pamiršamos, nors jos taip pat ar net labiau gali būti naudingos tiek darbuotojui, tiek organizacijai.

M. Seligmanas ir C. Petersonas knygoje „Charakterio stiprybės ir dorybės: vadovas ir klasifikacija“ (angl. *Character strengths and virtues: a handbook and classification*) naudoja charakterio stiprybių sąvoką, kuri glaudžiai siejasi su charakteriu. Charakteris – tai tam tikrų charakteristikų (savybių), būdingų asmeniui, kombinacija, iš kurios yra išskiriamos stipriausios individo savybės – stiprybės. Stiprybės apibūdina pozityvius, į bruožus panašius individualius skirtumus, kuriuos naudojant yra užtikrinamas optimalus funkcionavimas ir rezultatyvumas (Peterson & Seligman, 2004). Šios savybės gali atsispindėti mintyse, jausmuose ar elgesyje ir jas išreiškdamas individas geba pasiekti aukštesnių rezultatų (Littman-Ovadia, Lavy, & Boiman-Meshita, 2017). Kiekvienas individas pasižymi skirtingomis stiprybėmis ar jų rinkiniu, kurios, kaip teigiama literatūroje, yra ganėtinai stabilios laike, o jų pasireiškimo dažnis ir laipsnis priklauso nuo aplinkybių bei asmens vertybių (Biswas-Diener, Kashdan, & Minhas, 2011). Tai reiškia, jog vienos situacijose individas gali panaudoti vienokias savo stiprybes, kitose – kitokias, priklausomai nuo esamų paskatų

ar užduočių. Taip pat stiprybės, naudojamos reguliariai, yra stabilios, o tai leidžia joms pasireikšti natūraliai, skiriantis tik jų pasireiškimo laipsniui ir dažniui (Van Woerkom, Oerlemans, & Bakker, 2016). Stiprybės yra universalios, todėl gali būti tiriamos įvairiose kultūrose (Pereson & Seligman, 2004). Tam pagrįsti buvo atliktas mokslininkų tyrimas, kuris parodė, jog stiprybės yra nekintantis konstruktas tarp įvairių vietovių (pietų Afrika, Rumunija, Olandija, Vokietija, Indonezija) (Meyers ir kiti, 2019). Atsižvelgiant į stiprybių stabilumą, literatūroje dažnai vyrauja diskusija, ar šios stiprybės kaip nors yra susijusios su „Didžiojo Penketo“ (angl. Big Five) bruožais: ekstraversija, sąmoningumu, atvirumu patirčiai, sutariamumu ir neurotiškumu. Teigiama, jog tokios stiprybės kaip kūrybiškumas ir smalsumas gali būti priskiriamos atvirumo bruožo aspektams, kai tuo tarpu savireguliacija bei atkaklumas gali būti siejami su sąmoningumu (Peterson & Seligman, 2004). Dėl to, jog stipriosios savybės gali priklausyti tam tikriems bruožams, kartais jos literatūroje vadinamos į bruožus panašiomis savybėmis (angl. Trait – like). Tačiau taip pat svarstoma, jog stipriosios savybės nuo „Didžiojo Penketo“ bruožų skiriasi tuo, jog pastarieji yra labai plataus spektro ir apima bendrinę asmens bruožų klasifikaciją, kai tuo tarpu stipriosios savybės yra siauresnės, konkretesnės ir struktūriškai randasi žemesnėje kategorijoje. Todėl plėtojama, jog stiprybės gali būti ugdomos daug lengviau, o vėliau sėkmingai naudojamos įvairiose situacijose, priešingai nei bruožai, kurie yra sunkiai kintantys ir galimai įgimti (Bakker & Van Woerkom, 2018). Nėgana to, nors pagrindiniai bruožai turi tam tikras juos apibūdinančias savybes, autoriai M. Seligmanas ir C. Petersonas, kurdami naują stiprybių klasifikaciją, atsižvelgė į kultūriškai paplitusias, visiems pritaikomas stiprybes ir galimai negatyvių bruožų (tokių kaip neurotiškumas ir su juo siejamo impulsyvumo, depresiškumo) neįtraukė į klasifikaciją. Tad nors tyrimuose yra sąsajų tarp individualių bruožų ir stiprybių, visgi dauguma autorių mano, jog stiprybės nuo bruožų skiriasi ir jas galima lavinti taikant įvairias intervencijas taip stiprinant jų pasireiškimo dažnį bei laipsnį (Peterson & Seligman, 2004). Visgi didžioji dalis tyrėjų priima bendrą požiūrį, jog stiprybės yra specifinės individo charakteristikos, kurias panaudojus individas gauna pozityvius, su tikslų įgyvendinimu ir rezultatais susijusius elgesio padarinius.

Mokslinėje literatūroje įvairių charakterio savybių ir bruožų yra apstu. Dėl šios priežasties autoriai M. Seligmanas ir C. Petersonas (2004), atsižvelgdami į filosofinę, psichologinę, religinę bei mokslinę sritis, atrinko 24 stipriąsias savybes ir sukūrė stipriųjų savybių klasifikaciją (angl. Virtues in Action Classification of Strengths), kurios psichometrinės charakteristikos patvirtina jau ne vienas tyrimas (Güsewell & Ruch, 2012; Müller & Ruch, 2011; Park, Peterson, & Seligman, 2006; Seligman, Steen, Park, & Peterson, 2006). Kadangi šioje klasifikacijoje, priešingai nei kitose, stipriosios savybės turi moralinį aspektą, jos taip pat yra skirstomos į 6 dorybes. Dorybės – esminės individo charakteristikos, kurios pasižymi moraliniais aspektais. Kiekvieną dorybę apibūdina tam tikras kiekis stiprybių, kurios padeda atsiskleisti šioms dorybėms:



1. Kognityviniai gebėjimai ir stiprybės, susijusios su žinių ir išminties dimensijomis:
  - Kūrybiškumas – gebėjimas neįprastai ir inovatyviai mąstyti bei įgyvendinti savo idėjas;
  - Smalsumas – domėjimasis įvairia esama patirtimi saviugdosa ir lavinimo tikslais;
  - Kritinis mąstymas – gebėjimas permąstyti ir peržvelgti veiklą ar problemą iš įvairių perspektyvų neskubant prieiti išvadų;
  - Meilė mokymuisi – naujų įgūdžių, temų mokymasis tiek savo malonumui, tiek formaliems tikslams pasiekti;
  - Išmintis – gebėjimas remiantis savo patirtimi konsultuoti kitus bei parodyti pasaulį ir jį paaiškinti kitiems suprantamai;
2. Emocinės stiprybės, apimančios valios galią bei pasiryžimą siekti tikslų:
  - Narsumas – gebėjimas išbūti veikiant sunkumams, iššūkiams, skausmui; taip pat reikšti savo nuomonę esant priešingoms nuomonėms dėl teisybės;
  - Atkaklumas – gebėjimas pabaigti tai, kas jau pradėta;
  - Atvirumas – net tik tiesos kitiems sakymas, bet ir tikrojo, nuoširdaus savęs atskleidimas;
  - Aistringumas, energingumas – gebėjimas priimti gyvenimą pasitelkiant energiją ir susijaudinimu, jaustis gyvybingu ir aktyviu žmogumi;
3. Tarpasmeninės stiprybės, susijusios su humanišku, draugyste:
  - Meilė kitiems – gebėjimas mylėti ir būti mylimam vertinant tarpasmeninius santykius ir rodant rūpestį;
  - Geranoriškumas – pagalba kitiems, paslaugumas, rūpestis;
  - Emocinis intelektas – gebėjimas suprasti kitų žmonių motyvus ir jausmus bei žinoti kaip elgtis į juos atsižvelgiant;
4. Pilietiškumo stiprybės, susijusios su bendruomeniškumo išlaikymu:
  - Komandinis darbas – gebėjimas būti ištikimu komandos nariu siekiant bendrų rezultatų;
  - Sąžiningumas – gebėjimas elgtis su kitais vienodai, teisingai;
  - Lyderystė – pasekėjų skatinimas, gerų santykių kūrimas, planų, strategijų ir veiklų organizavimas rodant pavyzdį;
5. Apsaugomosios stiprybės, padedančios išlaikyti saiką:
  - Atlaidumas – gebėjimas atleisti kitiems už jų padarytas klaidas bei suteikti antrą šansą;
  - Kuklumas – gebėjimas leisti kitų pasiekimams parodyti žmogaus vertę nesigiriant ir neiškeliant savęs prieš kitus kaip geresnio;
  - Apdairumas – gebėjimas apmąstyti sprendimus, nerizikuoti; Savikontrolė – gebėjimas reguliuoti savo jausmus ir veiksmus, būti disciplinuotam ir vadovautis kontrole;
6. Stiprybės, kurios kuria aukštesnius ryšius, suteikiančius prasmę:

- Grožio ir tobulumo vertinimas – gebėjimas pastebėti ir vertinti grožį įvairiose gyvenimo srityse;
- Dėkingumas – gebėjimas suprasti ir būti dėkingam už įvykius gyvenime, mokėti šį dėkingumą išreikšti;
- Viltis – tikėtis geriausios ateities ir dirbti stengiantis šį tikslą pasiekti, tikėti tuo;
- Humoro jausmas – gebėjimas pasijuokti ir paerzinti, sukelti šypsenas kitų žmonių veiduose;
- Dvasingumas – tam tikrų įsitikinimų, susijusių su aukštesne visatos prasme, turėjimas; tikėjimas gyvenimo prasme, kuri formuoja tvarką ir komfortą.

Autoriai teigia, jog kiekvienas individas turi pagrindines (angl. Signature) stiprybes, kuriomis kiekvienas žmogus labiausiai pasižymi ir dažniausiai jas naudoja. Dažnai tokios pagrindinės stiprybės, kurias asmenys gali patys identifikuoti ir lavinti, būna trys – septynios (Peterson & Seligman, 2004). Charakterio stiprybės gali būti atpažįstamos tiek paties darbuotojo, tiek jo kolegų ar vadovo, o tai leidžia tam tikras savybes naudoti atliekant skirtingas užduotis būnant įvairiose aplinkose ir situacijose (Van Woerkom ir kiti, 2016). Dalis tyrimų rezultatų rodo konkrečių stiprybių sąsajas su kitais konstruktais, pavyzdžiui, tokios stiprybės kaip viltis, aistra, dėkingumas, smalsumas ir artimų santykių puoselėjimas yra susiję su pasitenkinimu gyvenime (Stander, Diedericks, Mostert, & de Beer, 2015), o viltis, humoro jausmas, smalsumas, dėkingumas ir artimų santykių puoselėjimas yra susiję ir su įsitraukimu (Peterson, Ruch, Beermann, Park, & Seligman, 2007). Kituose tyrimuose be atskirų stiprybių yra matuojamas tik vienas konstruktas – stiprybių panaudojimas – ir ieškomos sąsajos su kitais kintamaisiais, pavyzdžiui, randami ryšiai tarp stiprybių panaudojimo ir gerovės (Littman-Ovadia & Steger, 2010), psichinės sveikatos (Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005), produktyvumo (Clifton and Harter, 2003), įsipareigojimo organizacijai (Biswas-Diener, Kashdan & Minhas, 2011), taip pat atlikties (Dubreuil, Forest & Courcy, 2014). Šiame tyrime yra kreipiamas dėmesys į jau turimų stiprybių panaudojimą bei jį skatinančius veiksnius.

### 1.1.2. Stipriųjų savybių turėjimas ir jų panaudojimas

Analizuojant stiprybes ir jų reikšmę žmogui, svarbu yra atsižvelgti į skirtingus stiprybių suvokimo ir naudojimosi etapus, kadangi autoriai teigia, jog stiprybių panaudojimas bei jų turėjimas yra skirtingi reiškiniai (Govindji & Linley, 2007). Pirmasis etapas yra stiprybių atpažinimas – tai individo gebėjimas identifikuoti jo paties turimas stiprybes ir talentus. Tuomet, kai individas atpažįsta savo stiprybes, jis gali sąmoningai jas lavinti bei naudoti ir pritaikyti aplinkybėms. Sekanti stadija yra stiprybių vystymas, kuris yra apibūdinamas kaip individo gebėjimas ugdyti jau turimas stiprybes iki aukštesnio lygmens, planuoti jų panaudojimą situacijose. Trečioji stadija yra stiprybių panaudojimas – tai gebėjimas atskleisti savo stiprybes skirtingose situacijose ir jas pritaikyti jausti autentiškumą,

energumą ir tikrumą. Paskutinioji ketvirtoji stadija – stiprybių vertinimas – susijęs su paties individo ir kitų žmonių stiprybių pastebėjimu ir įvertinimu (Hossain & Khan, 2015). Visgi dažniausiai literatūroje yra išskiriami tik du, bet esminiai aspektai – tai stiprybių turėjimas ir jų panaudojimas. Tuomet, kai individas suvokia ir atpažįsta savo stiprybes, didėja tikimybė, jog jis jomis pasinaudos esant tinkamai situacijai (Govindji & Linley, 2007), ir priešingai, jeigu individas nežino, kokios stiprybės jam gali padėti pasiekti rezultatų, tikėtina, jog jis jų nepanaudos (Van Woerkom et al., 2016). Pavyzdžiui, jeigu žmogus yra kūrybiškas, bet kūrybiškumo nevertina kaip savo stipriosios savybės, tikėtina, jog jis šios savybės ir neišnaudos. Tačiau tuo atveju, kuomet individas žino, jog yra kūrybiškas ir šią savybę taiko pagal paskirtį įvairiose veiklose, tikėtina, jog ši stiprybė padės jam pasiekti geresnių rezultatų. Taigi, dėl šių priežasčių organizacijos turėtų rūpintis ne tik darbuotojų silpnybėmis bei kompensuoti trūkumus, bet ir stiprybėmis, jų atpažinimu ir ugdymu. Kalbant apie stiprybes įdomu atsižvelgti ir į tai, jog žmonės yra labiau linkę vertinti ir pastebėti savo silpnybes nei stiprybes (Roberts, Dutton, Spreitzer, Heaphy, & Quinn, 2005), todėl kai kuriems asmenims kyla sunkumų identifikuojant savo stiprybes. Dėl to organizacija turėtų padėti darbuotojui atpažinti savo stiprybes, reflektuoti ir stebėti save bei sukurti aplinką, kurioje patys vadovai ir kolegos galėtų stebėti, atpažinti ir padėti darbuotojui suprasti, kur jis yra gabus. Žinoma, organizacija turi padėti ne tik atpažinti stiprybes, bet taip pat ir skatinti jas naudoti, t.y. suteikti įvairius išteklius stiprybių atsiskleidimui. Nors individo stiprybių panaudojimas priklauso nuo įvairių aplinkybių ir jo paties vertybių (Bakker ir kiti, 2019), tai, jog individas identifikuoja savo stiprybes ir geba jas panaudoti, vienareikšmiškai paskatina naujų tikslų išsikėlimą bei sėkmę jų siekiant.

Gilinantį į stiprybių panaudojimo naudą svarbu yra paminėti, kad stiprybių panaudojimo samprata remiasi tuo, jog individas, naudodamas savo stipriąsias savybes, gali pasiekti geresnių rezultatų (Peterson & Seligman, 2004). Šis procesas yra aiškinamas įvairiomis teorijomis, pavyzdžiui, Fredrickson (2001) išplėsta teigiamų emocijų teorija (angl. Broaden – and – build theory of positive emotions) teigia, kad pozityvios emocijos lemia tai, jog kai individas mąsto apie save pozityviau ir tiki turįs daugiau kompetencijų, tikėtina, jog jis šias kompetencijas ar savybes labiau naudoja. Geros mintys individui suteikia pasitikėjimo savimi, optimizmo, o tai jį paskatina atsiskleisti. Taip pat Bakker ir van Woerkom (2018) aiškindami stiprybių panaudojimo naudą pasitelkė Rogers (1980) savęs aiškinimo teoriją, kuri teigia, jog žmonės turi tendenciją siekti saviugdos, tobulėjimo ir pasitenkinimo, o tam, kad to pasiektų, individas visuomet sveria galimybes ir atsirenka tai, kas jam yra naudingiau. Jeigu nutinka taip, jog tam tikroje situacijoje žmogus įvertina, jog tai, ką jis atliks, bus jam naudinga, tikėtina, jog šią patirtį individas priims kaip vertingą ir ją kartos dar sykį. Tačiau jeigu žmogus supras, jog tam tikra situacija nesuteikia pasitenkinimo ir tobulėjimo, tikėtina, jog ši patirtis bus atmesta ir daugiau nebeprisikartos. Taip pat yra ir su stiprybėmis – jeigu darbuotojas panaudos savo stiprybę tam tikroje situacijoje, kuri jam pasiteisins, tikėtina, jog jis šią stiprybę naudos

ir dar kartą, ypač, jei ji jam atneša pozityvių rezultatų (Bakker & Van Woerkom, 2018). Kiti autoriai pritaria šiai idėjai ir teigia, jog stipriųjų savybių panaudojimas gali padidinti meistriškumą, saviveiksmingumą bei aktyvų mokymąsi (Toback, Graham- Bermann, & Patel, 2016), vadinasi, jog darbuotojui tikrai verta naudoti jo paties turimas stiprybes. Nepaisant šių dviejų teorijų, stiprybių panaudojimas dar yra grindžiamas autentiškumo teorija, kuri teigia, jog individo mintys, jausmai ir elgesys, kurie yra išreiškiami laisvai ir nevaržytai, parodo, koks iš tikrųjų žmogus yra (Kernis & Goldman, 2006). Tai reiškia, jog tik tos stiprybės, kurias darbuotojas gali panaudoti natūraliai, yra tikrosios jo savybės ir jas naudodamas žmogus gali pasijusti savimi. Kadangi autentiškumas yra multidimensinis konstruktas, susidedantis iš savivokos (žinojimo, supratimo), nešališko informacijos apdorojimo (priėmimo), elgesio bei santykinės orientacijos (atvirumo su savimi ir su kitais), literatūroje teigiama, jog savivoka padeda atpažinti savo stiprybes, emocijas bei tikslus, informacijos apdorojimas padeda tai įsisąmoninti, priimti arba atmesti, o elgesys padeda turimas stiprybes atskleisti (Kernis & Goldman, 2006). Vadinasi, jog individui yra svarbu atpažinti savo stiprybes, priimti jas ir stengtis panaudoti savo gabumus skirtingose situacijose.

### *1.1.3. Stipriųjų savybių panaudojimas ar individualių trūkumų mažinimas?*

Literatūroje dažnai kyla nesutarimų sprendžiant darbuotojų veiklos efektyvumo klausimą – vieni mokslininkai orientuojasi į darbuotojo stipriąsias savybes, kiti – į jų trūkumų šalinimą. Darbuotojų stipriųjų savybių panaudojimas apima individo gebėjimą mąstyti ir elgtis taip, jog jo vykdoma veikla būtų atliekama natūraliai, ja būtų mėgaujama ir ji būtų demonstruojama siekiant geresnių rezultatų (Peterson & Seligman, 2004). Stiprybių panaudojimas – tai laipsnis, kuriuo yra rodoma tam tikra individo stiprybė. Tuo tarpu darbuotojų trūkumai arba silpnybės skiriasi tuo, jog šiuo atveju darbuotojai išreikšdami savo savybes tuo nesimėgauja, jomis naudojasi priverstinai pagal pareigas ir užduotis siekiant tam tikro tikslo (Van Woerkom, et al., 2016). Vieni autoriai teigia, jog dauguma organizacijų orientuojasi į darbuotojo trūkumus (angl. Deficit based approach) ir stengiasi šias turimas silpnības pašalinti arba kitaip tariant išugdyti, kadangi tikima, jog tai padeda darbuotojui tobulėti (Van Woerkom & Meyers, 2019). Kadangi darbuotojas turi pasižymėti tam tikru kompetencijų rinkiniu, kad atitiktų specifinės pozicijos reikalavimus, dalis organizacijų rengia mokymus ir taip ugdo darbuotojus keliant jų kompetencijas bei kvalifikaciją. Tai literatūroje grindžiama remiantis tikslų kėlimo teorija (angl. Goal setting theory), kuri teigia, jog individas, atsižvelgdamas į savo darbo rezultatus nusprendžia, kokių savybių jam dar trūksta, ir jis išsikelia tikslus, padedančius šių savybių ar kitų įgūdžių pasiekti – taip prasideda ugdymo procesas (Locke, 1968). Kuomet darbuotojas tampa kompetentingas, tikėtina, jog jis pasiekia geresnių rezultatų, kadangi turint naujų įgūdžių ir gebėjimų jis gali atlikti sunkesnes, daugiau reikalavimų keliančias užduotis (Locke & Latham, 2002). Nauji įgūdžiai taip pat padeda susitvarkyti su stresu, kylančiu iš negalėjimo įveikti tam tikros užduoties (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001), kadangi su naujomis

kompetencijomis dalis užduočių tampa išsprendžiamos ir lengviau įveikiamos. Kiti autoriai teigia, jog fokusavimasis į trūkumų mažinimą gali kelti daug streso ir mažinti pasitikėjimą savimi, ypač jeigu individas patiria nesėkmę šiuos trūkumus ugdant. Taip pat patiems darbuotojams gali būti sudėtinga vis mokytis naujų įgūdžių ir atlikti darbus būtent pagal įremtas taisykles ir keliamus reikalavimus, neatkreipiant dėmesio į darbuotojo asmenybę – galbūt darbuotojas galėtų imtis kitų būdų įveikiant tam tikras užduotis. Dėl šių argumentų yra teigiama, jog toks būdas yra mažiau efektyvus nei stiprybių ugdymas (Van Woerkom, Oerlemans, & Bakker, 2016), ir manoma, jog svarbiau yra orientuotis į darbuotojų stiprybes, kuomet jas naudojant kiekvienas individas gali atsiskleisti ir dirbti tokioje pozicijoje, kurioje jaučiasi gabus. Jeigu darbuotojas naudoja savo stiprybes, tikėtina, jog jis greičiau pasieks savo tikslų, kadangi naudos jau turimas savybes bei kompetencijas, kurias, be abejo, naudojant dar ir stiprins bei lavins (Bakker & Van Woerkom, 2018). Žinoma, kuomet darbuotojas naudoja savo stiprybes, jis jaučiasi mažiau suvaržytas ar išpaustas į organizacijos rėmus, todėl patiria daugiau energijos ir atsidavimo siekiant rezultatų. Šį požiūrį taip pat pagrindžia tikslų kėlimo teorija (Locke & Latham, 2002), kadangi individas, keldamas naujus tikslus ir siekdamas aukštesnių rezultatų, yra motyvuotas ugdyti savo stiprybes, o svarbiausia, jog ugdant jau turimas stiprybes nepatiriama tokio drastiško nusivylimo nesėkmės atveju, priešingai nei ugdant silpnybes. Atsižvelgiant į tai yra teigiama, jog stiprybių ugdymas taip pat skatina plėstis mokymosi kreivėmis, kadangi asmuo, pasižymintis tam tikra stiprybe, kuria jis anksčiau naudojosi ir išsiskyrė nuo kitų, neturinčių šios stiprybės, gali dar labiau ugdyti savo stiprybę, dėl to jo įsitikinimas apie turėtas savybes tampa lankstesnis, o turimi ir taip geri įgūdžiai bei savybės – dar stipresni (Meyers, Van Woerkom, de Reuver, Bakk, & Oberski, 2015). Dauguma autorių stengiasi subalansuoti stiprybių ir silpnybių kontroliavimą ir pataria žmogiškųjų išteklių atstovams sutelkti dėmesį į abu komponentus. Tačiau atsižvelgiant į tai, jog visgi stiprybių panaudojimas yra įgyvendinamas tik mažojoje dalyje organizacijų, svarbu yra sutelkti dėmesį į naujesnį plačiau paplitusį, bet mažai analizuotą požiūrį mokslinėje literatūroje.

Stiprybių panaudojimas priklauso nuo dviejų aspektų: visų pirma, individas turi turėti konkrečias stiprybes, kurias galėtų tam tikru laipsniu išreikšti savo elgesyje, ir jas įsisąmoninti; visų antra, situacinės aplinkybės turi leisti individui turimas stiprybes panaudoti, t.y. skatinti individą atsiskleisti. Tos situacinės aplinkybės gali būti išorinės ir vidinės. Išorinės: įvairūs reikalavimai ir darbo užduotys; tinkamos sąlygos ir kultūra, priimančios stiprybėmis pasižymintį elgesį. Vidinės: įvairūs aplinkos faktoriai, padedantys atsiskleisti stiprybėms; vidinė motyvacija (Harzer & Ruch, 2012). Į tai atsižvelgiant literatūroje yra išskiriami skirtingi organizacinės paramos šaltiniai: suvokiama organizacijos parama stiprybių naudojimui (angl. Perceived organisational support for strengths use, toliau - POSSU) ir suvokiama organizacijos parama trūkumų mažinimui (angl. Perceived organisational support for deficit correction, toliau - POSDC). Parama, skirta stiprybių

naudojimui (POSSU), apibūdina suteikiamos paramos dydį, kuri skiria organizacija skatina darbuotojus naudoti savo stiprybes. Ši parama gali būti priskiriama prie darbo išteklių, kadangi ji pasižymi klimato kūrimu, kuriame darbuotojas gali stengtis pasiekti savo tikslų juos remiant organizacijai (Demerouti & Bakker, 2011). Problema iškyla tuomet, jog instrumentas, sukurtas matuoti organizacijos paramą stiprybių panaudojimui, neparodo konkrečių organizacijos suteikiamų išteklių. Jame tiriamiesiems yra užduodami tik tie klausimai, kuriais norima išsiaiškinti, ar organizacija apskritai padeda darbuotojui atsiskleisti ir naudoti stiprybes bendrąja prasme (pvz.: ar jūsų darbovietė jums suteikia resursų, skatinančių naudoti savo stiprybes?). Dėl to tyrimuose išaiškėja tik tai, ar organizacija individo požiūriu suteikia pakankamai išteklių, ar ne, tačiau neapima jokios konkrečios informacijos, kokie ištekliai yra organizacijoje puoselėjami. Taip pat rezultatuose pabrėžiama, jog subjektyvus individo suvokimas apie organizacijos paramą yra susijęs su stiprybių panaudojimu (Els, Mostert, & Brouwers, 2016), tačiau tokia išvada vėlgi nėra tiksli, kadangi kokia toji matuojama parama yra neaišku. Dėl to šiame darbe yra orientuojamasi į konkrečius išteklius ir stengiamasi pamatuoti aiškų poveikį stiprybių panaudojimui.

## 1.2. Darbo ir asmeninių išteklių samprata

### 1.2.1. Išteklių apibrėžimas ir vaidmuo

Ištekliai, dar kitaip vadinami resursais, yra apibūdinami kaip iš esmės bet kokia parama ar pagalba, padedanti pasiekti individui tikslų (Nielsen et al., 2017). Darbo ištekliai yra priskiriami darbo charakteristikomis ir neretai yra siejami su darbo reikalavimų – išteklių modeliu (angl. Job demands and resources model), kuriuo remiantis teigiama, jog darbo sąlygos gali būti skirstomos į dvi skiltis: darbo reikalavimus bei darbo išteklius. Darbo reikalavimai yra apibūdinami kaip fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, reikalaujantys darbuotojo kognityvinių ir fizinių pastangų, o darbo ištekliai yra apibrėžiami kaip fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai aspektai, kurie a) padeda siekti tikslų, b) mažina darbo reikalavimus ir c) skatina asmens augimą bei tobulėjimą (Bakker & Demerouti, 2007). Atsižvelgiant į tai teigiama, jog nuolatiniai darbo reikalavimai, tokie kaip didelis darbo krūvis, sekinančios darbo valandos, nemaloni darbo aplinka gali išsekinti darbuotojus, kadangi keliant aukštus darbo reikalavimus darbuotojas nebesugeba išlikti aktyvus, jo energija senka, todėl gali atsirasti sveikatos problemų. Tuo tarpu darbo ištekliai, tokie kaip socialinė parama, autonomija ir kiti, kelia darbuotojų motyvaciją ir skatina darbuotoją siekti aukštesnių rezultatų (Hackman & Oldham, 1975). Pavyzdžiui, jeigu darbuotojui yra suteikiama pakankamai autonomijos ir savarankiškumo, vadinasi, jog jam yra suteikiama daugiau galimybių pačiam koreguoti savo darbo tempą ir susitvarkyti su įvairiomis užduotimis savarankiškai, todėl darbuotojas galimai geriau jausis. Taip pat, jeigu darbuotojui yra suteikiama socialinė parama ir grįžtamasis ryšys, skatinantis geresnę tarpusavio komunikaciją, darbų pasiskirstymą ir palaikymą,

tikėtina, jog individas darbus atliks laiku ir pasieks geresnių rezultatų. Tyrimas, atliktas Hakanen, Bakker ir Schaufeli (2006), patvirtino šiuos samprotavimus, jog ištekliai yra susiję su darbuotojo įsitraukimu bei atliktimi. Atkreipiant dėmesį į tai, jog ištekliai padeda susidoroti su iškilusiais reikalavimais, tyrimų rezultatai, pavyzdžiui, Bakker, Demerouti ir Euwema (2005) rodo, jog patiriamas didelis darbo krūvis, emociniai ir fiziniai iššūkiai nepaskatina didesnio darbuotojo perdegimo, jei jam yra suteikiama autonomija, grįžtamasis ryšys ir socialinė parama. Priešingai, kuo didesnę krūvį darbuotojas patiria, tuo daugiau jis eikvoja energijos ir pastangų siekiant su tuo susidoroti, o tai lemia didesnę psichologinę išsekimą (Demerouti, Nachreiner, Bakker, & Schaufeli, 2001). Vadinasi, jog organizacijos suteikiami ištekliai turėtų būti balansuojami su keliamais reikalavimais ir kiekvienoje organizacijoje darbuotojams turėtų būti suteikiama įvairiapusiška parama. Tokiu būdu darbuotojas lengviau pasiekia užsibrėžtų tikslų ir tobulėja.

Kalbant apie išteklius literatūroje teigiama, jog ištekliai skatina tiek vidinę motyvaciją, kadangi darbuotojas patiria iš savęs kylantį norą ugdyti savo kompetencijas ir plėsti žinias, tiek išorinę motyvaciją, kuomet darbuotojas yra apdovanojamas arba kitaip paskatinamas ir dėl to jis ryžtasi siekti aukštesnių tikslų (Bakker & Demerouti, 2007). Tokį samprotavimą pagrindžia savideterminacijos teorija (angl. Self – determination theory), kuri teigia, jog darbuotojo motyvacija priklauso nuo vidinės ir išorinės motyvacijos (Deci & Ryan, 1985). Tam, kad motyvacija atsirastų, visų pirma reikia patenkinti tris pagrindinius poreikius: autonomijos, kompetencijos ir susietumo. Vadinasi, darbuotojo motyvacija veikti skatinama tuomet, kai yra patiriama parama, suteikiama autonomija bei darbuotojas tiki, jog yra kompetentingas pasiekti daugiau. Taip pat išteklių naudą individui pabrėžia Hackman ir Oldman (1975) darbo charakteristikų teorija, kuri teigia, jog darbuotojo motyvaciją lemia tokie resursai kaip autonomija, grįžtamasis ryšys, užduoties reikšmingumas ir tapatumas, o svarbiausia, jog įtaką daro ir įgūdžių įvairovė. Tai reiškia, jog įgūdžiai, kurie yra reikalingi darbui atlikti, motyvuoja darbuotoją veikti, o toks mechanizmas padeda pasiekti aukštesnę darbo prasmingumą, kokybę ir pasitenkinimą (Steers, 1977). Dėl to galima samprotauti, jog tam tikra parama gali būti susijusi su darbuotojo motyvacija, skatinančia stiprybių panaudojimą siekiant aukštesnių rezultatų. Žinoma, kalbant apie išteklius ir stiprybes svarbu paminėti, jog ištekliai yra siejami ir su Hobfoll (2001) išteklių išsaugojimo teorija, kuri teigia, jog individai siekia įgyti, apsaugoti ir puoselėti tai, ką jie labiausiai vertina. Toks elgesys pasižymi tuomet, kai pasaulis yra suvokiamas kaip grėsmingas ir keliantis stresą, todėl individas naudoja savo stiprybes, socialinius ryšius ir kultūrinius aspektus siekiant su tuo susidoroti. Atsižvelgiant į tai buvo išskiriami net 74 ištekliai (Hobfoll, 2001), kurie parodo, jog baigtinio išteklių kiekio ar kombinacijos gali ir nebūti. Tyrimai, atliekami su įvairiais ištekliais, taip pat parodo, jog nėra jokio konkretaus vieno nepakeičiamo išteklių sąrašo. Kadangi jų yra apstu, tyrimuose ištekliai yra grupuojami, o skirtingų išteklių sąsajos yra atskleistos ne tik su atliktimi, bet ir su pasitenkinimu darbu (Peterson, Stephens, Park, Lee & Seligman, 2010),

įsipareigojimu organizacijoje (Biswas, 2012) įsitraukimu į darbą (Botha & Mostert, 2014; Harzer & Ruch, 2012) ir kitais svarbiais darbuotojo elgesio aspektais. Atsižvelgiant į mokslinę literatūrą, galima daryti išvadą, jog neretai ištekliai yra pageidautiną elgesį skatinamasis veiksnys (antecedentas), kuris motyvuoja darbuotoją specifiškai elgtis ir siekti tikslų. Dėl to šiame modelyje ištekliai taip pat užima antecedento vaidmenį.

### *1.2.2. Darbo ir asmeniniai ištekliai*

Mokslinėje literatūroje išteklių yra tiek daug, jog kartais gali būti problematiška norint suprasti, kokius veiksnius galima priskirti ištekliais, o kokius ne. Tam, kad apie išteklius būtų paprasčiau kalbėti, dauguma autorių juos pradėjo skirstyti į kategorijas. Richter ir Hacker (1998) išskiria šias dvi išteklių kategorijas: darbo (juos sudaro a) organizaciniai ir b) socialiniai ištekliai) bei asmeniniai (c) kognityviniai ir d) elgesio). Organizaciniai ištekliai apima darbo kontrolę, kvalifikacijos kėlimo potencialą, dalyvavimą sprendimų priėmime, užduoties įvairovę; socialiniai apima paramą iš kolegų, šeimos ir draugų (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Kadangi organizaciniai ir socialiniai ištekliai yra gaunami iš išorės, jie yra grupuojami į vieną kategoriją ir pavadinti darbo ištekliais. Tuo tarpu asmeniniai ištekliai apima saviveiksmingumą, pasitikėjimą savimi, optimizmą, kurie yra susiję su darbuotojo savęs suvokimu ir vertinimu. Visgi, populiariausias literatūroje išteklių modelis yra priskiriamas jau minėtai darbo reikalavimų ir išteklių teorijai (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001, Bakker & Demerouti, 2007), kurioje išskiriami tokie pagrindiniai darbo ištekliai: bendriniai organizaciniai ištekliai (atlyginimas, galimybė tobulėti, saugumas), socialiniai (vadovo ir kolegų parama, komandos klimatas), darbo organizavimo (pareigų aiškumas, dalyvavimas sprendimų priėmime) bei užduoties (įgūdžių įvairovė, užduoties reikšmingumas, autonomija, grįžtamasis ryšys). Vėliau prie šio modelio buvo įtraukiami ir asmeniniai ištekliai (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007): saviveiksmingumas, savigarba bei optimizmas. Iš šių skirstymų galima išžvelgti įvairių išteklių grupavimo grupių, tačiau dauguma autorių išskiria tuos pačius išteklius pagal panašias, tik kitaip pavadintas kategorijas. Vienu ar kitu atveju galima matyti, jog išteklių skirstymas apima du pagrindinius pjūvius. Vienas iš jų yra konkrečiai susijęs su individu ir jo asmeninėmis charakteristikomis (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007), padedančiomis siekti geresnių rezultatų, o kitas – su nepriklausančiais nuo individo resursais, kurie yra neatsiejami nuo darbo organizavimo ir valdymo principų (Nielsen, Randall, Holten, & Rial-Gonzalez, 2010). Dėl to, jog iš esmės literatūroje išteklius galima suskirstyti į dvi dideles, į organizaciją ir į individą nukreiptas sritis, šiame darbe bus gilinamasi į konkrečius šias grupes atitinkančius išteklius: darbo, apimančius organizacinius ir socialinius išteklius; bei asmeninius, apimančius individo kognityvinius, savęs vertinimo išteklius.



Kalbant apie darbo išteklius šiame darbe yra išskiriami keturi ištekliai: autonomija, kolegų parama, vadovo parama bei galimybė tobulėti. Autonomija yra apibrėžiama kaip laipsnis, kuris parodo, kiek darbuotojui yra suteikiama laisvės darbe priimant sprendimus pačiam ir kontroliuojant tikslingą veiksmų eigą (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014). Darbuotojas, kuriam yra suteikiama autonomija, gali labiau save atskleisti ir tai daryti natūraliai (kas būdinga ir stiprybių panaudojimui), pasirinkti savo darbo tempą bei priimti sprendimus pats. Atlikto Bakker, Demerouti ir Verbeke (2004) tyrimo rezultatai rodo, jog autonomija yra susijusi su darbo rezultatais, kadangi kuomet darbuotojas pats geba priimti sprendimus, suteikiamos galios ir kontrolės poveikis lemia aukštesnę rezultatyvumą. Kiti darbo ištekliai – kolegų ir vadovo parama padeda individui pajusti, jog jis rūpi organizacijai ir yra svarbus kitiems jį supančioje bendruomenėje (Cobb, 1976). Vadovo parama – tai darbuotojo suvokimas, jog vadovas vertina tarpusavio bendradarbiavimą ir rūpinasi darbuotojo gerove (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002). Kolegų parama apima paramą iš darbuotojų, užimančių panašaus lygio pareigas ir neturinčių papildomų, daugiau už vadovą turinčių galių (Lavy, Littman-Ovadia, & Boiman-Meshita, 2017). Tyrimai rodo, jog parama yra susijusi su atliktimi (Shanock & Eisenberger, 2006), įsitraukimu (Xanthopoulou, Heuven, Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2008), darbuotojų gerove (Brannan, Biswas-Diener, Mohr, Mortazavi, & Stein, 2013), pasitenkinimu (Dutton, 2003), taip pat įvairiomis stiprybėmis (Martínez-Martí, & Ruch, 2016). Vadinasi, jog darbuotojas, kuris gauna paramą iš vadovo arba kolegų, gali geriau jaustis darbovietėje, būti labiau įsitraukęs ir siekti geresnių rezultatų. Taip pat svarbus ir ketvirtas išorinis išteklis – karjeros arba tobulėjimo galimybės, apibūdinamos kaip individo suvokimas apie įmanomas mokymosi galimybes darbe (Stander & Mostert, 2013), kurios apima įvairias organizacijoje suteikiamas progas kelti kvalifikaciją, mokytis ir kilti karjeros laiptais taip siekiant vis labiau būti pačiam atsakingam už savo (arba aukštesnių) darbo funkcijų atlikimą (Ribeiro, Bosch, & Becker, 2016). Tuomet, kai darbuotojui yra suteikiama galimybė augti, atsiranda didesnis noras stengtis dėl ateities, atlikti įvairesnes ir sunkesnes užduotis bei atskleisti save. Atsižvelgiant į tai galima samprotauti, jog darbo ištekliai skatina darbuotojo motyvaciją, norą atsiskleisti, dėti pastangas, būti labiau įsitraukusiam ir siekti geresnių rezultatų.

Kalbant apie vidinius išteklius svarbu paminėti, jog šie resursai apima įvairius savęs suvokimo komponentus ir yra susiję su gebėjimu kontroliuoti ir įtakoti aplinką (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003). Remiantis pagrindinių savęs vertinimo komponentų teorija (angl. Core self-evaluation theory) galima teigti, jog asmeniniai ištekliai yra susiję su darbuotojo funkcionavimu darbe, o konkrečiau – su darbuotojo stiprybėmis ir atliktimi. Šie ištekliai padeda darbuotojams ne tik suvokti aplinką ir gaunamus išteklius, bet ir pastiprina individo gebėjimą šiuos išteklius įsisavinti ir tinkamai į juos reaguoti (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007). Vienas iš asmeninių išteklių – saviveiksmingumas, yra apibrėžiamas kaip žmogaus įsitikinimas gebėti atlikti tam tikrus

veiksmus, kurie padeda pasiekti išsikeltų tikslų (Bandura, 2010). Šis konstruktas susijęs su individo lūkesčiais, kurie pasireiškia gebėjimu panaudoti tam tikrus išteklius, padėsiančius susidoroti su darbo reikalavimais (Schyns & von Collani, 2002). Saviveiksmingumas yra siejamas su įvairiais reiškiniais, pavyzdžiui, su įsipareigojimu darbui ir pasitenkinimu (Schyns & von Collani, 2002), taip pat ir su individo asmeninėmis savybėmis (Judge, Bono, & Locke, 2000) bei atliktimi (Sadri & Robertson, 1993), įsipareigojimu (Tracey, Hinkin, Tannenbaum, & Mathieu, 2001). Antrasis vidinis išteklius – pasitikėjimas savimi arba savigarba – yra apibūdinamas kaip individo požiūris į patį save, kuris gali būti lemiamas įvairių asmens charakteristikų (Schyns & von Collani, 2002). Tai, kaip žmogus save vertina ir kokią savivertę turi, galima suprasti, kiek jis pasitiki savimi (Robins, Hendin, & Trzesniewski, 2001). Trečiasis – optimizmas, kuris apima tikėjimą, jog individo atlikti veiksmai jam suteiks pozityvius rezultatus (Scheier & Carver, 1985). Optimistiški darbuotojai darbe siekia geresnių, pozityvių rezultatų ir net įvykus nesėkmei jų tikėjimas savimi neišnyksta (Hobfoll & Shirom, 2001). Panašu, jog tokie asmeniniai ištekliai gali būti gana reikšmingas faktorius darbuotojo stiprybių panaudojimui, kadangi jei darbuotojas pasitikės savo jėgomis, tikėtina, jog galbūt atsiskleis ir jo stiprybės. Autoriai teigia, jog darbo ištekliai padeda įveikti įvairias užduotis kintančiomis aplinkybėmis (Chen, Gully, & Eden, 2001), o tyrimai rodo, jog pagrindinės savęs vertinimo ypatybės prognozuoja stiprybių panaudojimą (Ding & Lin, 2019). Taigi, atsižvelgiant į tai, jog ištekliai yra svarbūs darbuotojo elgesį lemiantys veiksniai, tiek darbo, tiek asmeniniai ištekliai yra įtraukiami į bendrą tyrimą.

### *1.2.3. Išteklių ir stipriųjų savybių sąsajos*

Išpopuliarėjus individo stiprybių temai literatūroje, dalis autorių pradėjo tirti ne tik kokiomis savybėmis darbuotojai pasižymi, bet taip pat telkė dėmesį analizuodami veiksnius, padedančius darbuotojams atkleisti jų turimas stipriąsias savybes ir jas ugdyti. Dauguma autorių teigia, jog tam, kad darbuotojas panaudotų savo stiprybes, organizacija turi jį skatinti tai daryti, t.y. motyvuoti. Atsižvelgiant į tai, literatūroje yra plačiai naudojama jau minėta organizacinė parama (POSSU), besiremianti organizacijų paramos teorija (angl. Organisation support theory) (Van Woerkom ir kiti, 2016). Ši teorija pabrėžia, jog organizacija suteikia įvairius išteklius darbuotojams, skatinančius naudoti savo stiprybes, o tokiu atveju ištekliai yra suvokiami kaip žmogiškųjų išteklių praktikos, kurios padeda darbuotojams naudoti savo įgūdžius, stiprybes, gabumus siekiant aukštumų karjeroje (Van Woerkom ir kiti, 2016). Wrzesniewski and Dutton (2001) samprotavo, jog individai turi natūralų siekį suvokti save pozityviai, rasti ryšį su kitais žmonėmis ir turėti reikšmingą darbą. Tam, kad visa tai pasiektų, darbuotojai yra linkę keisti darbo užduotis, vystyti santykius su kolegomis ir ieškoti resursų, padedančių įgyvendinti šiuos tikslus. Šiose veiklose, kuomet darbuotojas pats stengiasi prisidėti prie naujų projektų, susidraugauti su naujais žmonėmis ir siekti autonomijos bei paramos, jis sukuria terpę atkleisti savo stipriąsias savybes ir parodyti, ką geriausiai sugeba (Bakker

& Van Woerkom, 2018). Tokiu būdu individas stengiasi ugdyti save, plėsti savo įgūdžius ir kompetencijas, tuo pačiu ir stiprybes, kurias demonstruojant yra tikimasi atskleisti savo potencialą. Žinoma, kalbant apie motyvaciją ir išteklius, darbo reikalavimų – išteklių teorija taip pat pabrėžia, jog tuomet, kai individas gauna pakankamai resursų, jo motyvacija dėti pastangas taip pat didėja, o tai skatina darbuotoją vis labiau atsiskleisti ir naudoti savo stiprybes siekiant geriausių rezultatų (Bakker & Demerouti, 2011). Darbuotojai, naudodami savo stiprybes su darbu susijusiose veiklose, gali labiau save atskleisti, o tokiu atveju yra patiriama daugiau pasitenkinimo ir rezultatus tampa lengviau pasiekti (Bakker & van Woerkom, 2018). Tuomet, kai stiprybes veikia resursai, darbuotojas patiria daugiau energijos, kuri atsispindi klestėjime (Dubreuil et al., 2014). Na, o kai yra patiriama sėkmė, darbuotojas jaučiasi labiau įsitraukęs ir stiprybes naudoja vis dažniau ir dažniau (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

Remiantis minėtomis teorijomis literatūroje svarstoma, jog darbo ištekliai gali padėti atsiskleisti pačiam darbuotojui, parodyti savo stipriąsias puses ir greičiau pasiekti tikslų. Atsižvelgiant į konkrečius išteklius, yra keletas tyrimų, pagrindžiančių išteklių ir stiprybių panaudojimo ryšį. Pavyzdžiui, Kong, & Ho (2016) tyrimo rezultatai rodo, jog autonomija prognozuoja stiprybių panaudojimą, t.y. jeigu darbuotojas patiria daugiau autonomijos, gali pats kontroliuoti darbo eigą, tikėtina, jog jis naudos savo stiprybes darbe. Kitaip tariant, jeigu individas gali pasirinkti naudoti savo stiprybes ir jam yra paranki terpė tą daryti, jis taip ir pasielgs. Taip pat Botha and Mostert (2014) tirdami pietų Afrikos darbuotojus gavo rezultatus, rodančius, jog darbo ištekliai (autonomija, dalyvavimas sprendimų priėmime, parama stiprybių naudojimui) skatino darbuotojus naudoti savo stiprybes, ko pasėkoje jie tapo labiau įsitraukę į darbą (Bakker & Van Woerkom, 2018). Taip pat lietuvių tyrimo rezultatai rodo, jog stiprybių panaudojimą prognozuoja autonomija, socialinė parama, vadovo parama bei galimybė tobulėti (Narkutė, 2018), o tai reiškia, jog jeigu darbuotojas patiria paramą ir jeigu tiki, kad organizacijoje jis galės augti, tikėtina, jog jis pats investuos į organizaciją atskleidžiant savo gabumus, t.y. stiprybes. Visgi, literatūroje daugiau tyrimų, aprašančių ne tik teoriškai, bet ir praktiškai atvaizduojančių stiprybių panaudojimo ir darbo išteklių sąsajas, beveik nėra. Autoriai teigia, jog parama yra labai aktualus, bet dar ne iki galo išnagrinėtas antecedentas (Meyers, Kooij, Kroon, Reuver, & Van Woerkom, 2019), todėl svarbu į tai vis labiau kreipti dėmesį. Taip pat kiti autoriai Van Woerkom, Bakker, & Nishii (2016) atlikę tyrimą teigia, jog dažniausiai matuojama organizacinė parama stiprybių panaudojimui yra universalus konstruktas, o tam, kad geriau būtų suprantas šis ryšys, reikėtų tirti konkrečius išteklius ir jų ryšį su stiprybių panaudojimu. Miglianico, Dubreuil, Miquelon, Bakker, & Martin-Krumm (2019) metaanalizės rezultatuose kalbant apie tyrimų aktualumą taip pat rekomenduoja atsižvelgti į darbo išteklių (autonomijos, socialinės paramos ir kt.) bei kitų galimų išteklių sąveiką su stiprybių panaudojimu. Atkreipiant dėmesį į

literatūroje trūkstantų tyrimų problema, šiame darbe yra atsižvelgiama į darbo išteklius ir jų naudą stiprybių panaudojimui.

Stipriųjų savybių panaudojimas yra aktualus kalbant ir apie vidinius išteklius, kadangi tuomet, kai vyrauja vidiniai ištekliai, darbuotojas geba matyti save pozityviau, tikėti, jog gali susidoroti su įvairiomis darbo užduotimis ir įveikti iššūkius (Bakker & Demerouti, 2017). Tyrimai rodo, jog jei darbuotojas pasižymi aukštu saviveiksmingumu, tikėtina, jog jis pasiryš naudoti savo stiprybes (Kernis, 2003). Vadinasi, jog darbuotojas, kuris tiki savo gebėjimais atlikti tam tikrus veiksmus, tuo pačiu tiki ir savo stiprybėmis, stengiasi jas išnaudoti tikslų siekimui. Tyrimai taip pat rodo, jog stiprybių panaudojimo sąsajos yra nustatytos ne tik su saviveiksmingumu, bet ir su pasitikėjimu savimi (Van Woerkom, Oerlemans, & Bakker, 2016). Samprotaujama, jog jeigu individas pozityviai vertina save, tikėtina, jog jis labiau tiki savo jėgomis įveikiant tam tikras užduotis. Kita vertus, yra tyrimų, kuriuose teigiama, jog ne vidiniai ištekliai paskatina stiprybių panaudojimą, o atvirkščiai, jog stiprybių panaudojimas lemia aukštesnį saviveiksmingumo ar kitų vidinių resursų lygį (Wood, Linley, Maltby, Kashdan, & Hurling, 2011; Van Woerkom & Meyers, 2019). Tokius rezultatus patvirtino ir Minhas (2010), kuris teigė, jog darbuotojai, naudojantys savo stiprybes, didina saviveiksmingumo lygį. Tai reiškia, jog darbuotojas, kuris naudoja savo stiprybes, pajunta aukštesnį saviveiksmingumo lygį, leidžiantį jam kontroliuoti savo paties tikslų įgyvendinimą (Els, Mostert, & Van Woerkom, 2018). Iš to galime samprotauti, jog iš tikrųjų gali būti ir taip, ir taip – tam, kad individas galėtų naudoti stiprybes, jis turi pasitikėti savimi ir savo gabumais, o tuomet, kai stiprybės yra pozicionuojamos bei padeda patirti sėkmę, didėja ir pasitikėjimas savimi. Visgi, remiantis praplėsta darbo reikalavimų – išteklių teorija, kuri leidžia manyti, jog be asmeninių išteklių individas apskritai negali panaudoti savo stiprybių (Luthans, Avey, Avolio & Peterson, 2010), šiame darbe tiek asmeniniai, tiek darbo ištekliai yra pateikiami kaip antecedentai. Taip pat atkreipiant dėmesį į tai, jog daugumoje tyrimų, norint išsiaiškinti, kas paskatina stiprybių panaudojimą, yra įtraukiama tik abstrakti organizacinė parama (POSSU), šiame tyrime yra atsižvelgiama į kiekvieną darbo ir asmeninį išteklių atskirai bei jo sąsajas su stiprybių panaudojimu. Na, ir žinoma, kadangi stiprybių panaudojimas yra glaudžiai siejamas su darbuotojo motyvacija, energingumu ir rezultatais siekiant tikslų, šiame tyrime taip pat yra įtraukiami ir tokie aspektai kaip darbuotojo įsitraukimas ir atliktis (1 pav.)

### 1.3. Darbuotojo įsitraukimas

#### 1.3.1. Įsitraukimo apibrėžimas ir vaidmuo

Darbuotojo įsitraukimas yra gana plačiai paplitęs moksliniuose tyrimuose ir yra apibrėžiamas kaip pozityvi, pasitenkinimo teikianti psichologinė būseną, kuri yra susijusi su darbu. Įsitraukimas apima energingumą (angl. Vigor), atsidavimą (angl. Dedication) ir pasinėrimą į darbą (angl.

Absorption) (Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, & Bakker, 2002). Energingumas yra susijęs su darbuotojo jėga bei psichologiniu atsparumu sunkiose situacijose, noru dėti pastangas į savo veiklą. Atsidavimas yra tai, kiek žmogus deda pastangų ir yra linkęs siekti tikslų, priklausomai nuo entuziazmo, užduočių reikšmingumo bei glaudžiai susijęs su pasididžiavimu. Pasinėrimas yra apibūdinamas kaip gebėjimas taip susikaupti, jog būtų nebejaučiama laiko tėkmė (Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2005). Tuomet, kai darbuotojas yra įsitraukęs, jis geba mėgautis atliekama veikla, o tai padeda pasiekti geresnių rezultatų (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). Remiantis darbo reikalavimų – išteklių teorija, darbo ir asmeniniai ištekliai taip pat turi reikšmingą poveikį įsitraukimui (Bakker & Demerouti, 2007). Tiksliau tariant, tokie darbo ištekliai kaip autonomija, vadovo ir kolegų parama, mokymosi galimybės ir tokie asmeniniai ištekliai kaip saviveiksmingumas, optimizmas, atsparumas bei savigarba (Bakker 2009, cit. iš Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2009; Xanthopoulou et al., 2007) yra plačiai naudojami tyrimuose, kurių rezultatai rodo stiprius ryšius su įsitraukimu (Bakker, 2011; Bakker & Bal, 2010). Tyrimai rodo, jog net tokiu atveju, kuomet individas turi daug asmeninių išteklių, tampa daug paprasčiau orientuotis į problemą ir jos sprendimo būdus net tuomet, kai nėra suteikiama daug darbo išteklių (Sonnentag, 2017). Samprotaujama, jog taip yra dėl to, nes darbo ir asmeniniai ištekliai skatina darbuotojo motyvaciją, kuri stiprina darbuotojo augimą, tobulėjimą ir darbo tikslų pasiekimą (Bakker & Demerouti, 2007). Tuomet, kai darbuotojas patiria darbe daugiau autonomijos, gali pasiskirstyti darbo užduotis, jaučia paramą iš kolegų bei pats pasitiki savo jėgomis ir įgūdžiais, didėja jo motyvacija imtis tam tikrų užduočių darbe, o tai ir atsispindi įsitraukime. Atsižvelgiant į stiprų ryšį tarp darbo bei asmeninių išteklių ir įsitraukimo, šiame darbe samprotaujama ir tai, kokį vaidmenį gali atlikti stiprybių panaudojimas, kadangi darbuotojai, naudodami savo stiprybes, taip pat yra labiau įsitraukę ir motyvuoti atlikti darbo užduotis (Botha and Mostert, 2014).

### *1.3.2. Įsitraukimo ir stiprybių panaudojimo sąsajos*

Darbuotojo įgūdžių ir stiprybių panaudojimas mokslinėje literatūroje glaudžiai siejamas su įsitraukimu į darbą dėl kelių aspektų. Visų pirma, kuomet darbuotojai naudoja savo stiprybes, jie gali atsiskleisti, parodyti tai, ką geriausiai sugeba ir siekti tikslų remiantis geriausiomis savo savybėmis. Kai darbuotojams šių stiprybių panaudojimas tampa naudingas, t.y. padeda kasdienėse ar iššūkius keliančiose užduotyse, kyla darbuotojo motyvacija labiau stengtis, dėl to jis tampa labiau įsitraukęs į darbą (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). Visų antra, stiprybių panaudojimas gali veikti ir kaip asmeninis išteklius, skatinantis labiau pasitikėti savo jėgomis, o tokiu atveju darbuotojas keliasi sau tikslus ir tampa labiau motyvuotas juos pasiekti. Tai galima paaiškinti išplėsta teigiamų emocijų teorija (Fredrickson, 1998), kurioje teigiama, jog pozityvios, teigiamos emocijos padeda plėsti individo mintis, ketinimus ir veiksmus – tuomet individai gali priimti kūrybiškesnius, efektyvesnius sprendimus. Ilgalaikiai tyrimai rodo, jog teigiami išgyvenimai padeda išlaikyti,

puoselėti ir įgyti daugiau išteklių, padedančių pasiekti vis geresnių rezultatų (Fredrickson, 2003). Kitaip tariant, jeigu individas patiria tam tikras teigiamas emocijas, pavyzdžiui, naudojant savo stiprybes, tikėtina, jog jo pastangos siekti rezultatų padidės ir bendras požiūris, kaip šių tikslų pasiekti, išsiplės. Taip pat dažnai su įsitraukimu yra siejama Buckingham (2007) tėkmės pojūčio (angl. Flow) teorija, kurioje teigiama, jog darbuotojas, naudodamas savo stiprybes, aiškiai susikoncentruoja ir įsitraukia į veiklą, kuomet yra naudojama daugiau kognityvinės veiklos, lemiančios sėkmę. Natūraliai naudojamos stiprybės leidžia pasiekti geresnių rezultatų ir tai būna naudinga tiek individui, kadangi jis tai daro savo noru ir gana malonioje, laiko neapibrėžtoje būsenoje, tiek organizacijai, kadangi per trumpą laiką yra pasiekiami geri rezultatai. Harzer & Ruch (2012) tyrimo rezultatai taip pat parodo, jog darbuotojo įsitraukimui yra svarbus stiprybių panaudojimas, kadangi darbuotojas tampa energingesnis ir proaktyvesnis. Taigi, nors literatūroje galima matyti įvairių sąsajų tarp stiprybių panaudojimo ir įsitraukimo, o taip pat tarp įsitraukimo ir išteklių, visgi beveik nėra tyrimų, kurie apimtų tiek darbo, tiek asmeninius išteklius kartu ir tirtų jų sąsajas su stiprybių panaudojimu. Dar svarbiau, jog nėra tyrimų, kurie įtraukiant stiprybių panaudojimą bandytų suprasti mechanizmus, paaiškinančius išteklių ir įsitraukimo ryšius. Kadangi šiame tyrime yra svarbu suprasti, kokį vaidmenį atlieka stiprybių panaudojimas, jis yra įtraukiamas kaip mediatorius. Tyrimo modelis pateikiamas 1 paveiksle.

## 1.4. Atlikties samprata

### 1.4.1. *Atlikties apibrėžimas ir vaidmuo*

Darbuotojo rezultatai, arba kitaip tariant, atliktis, kiekvienai organizacijai yra neapsakomai svarbus aspektas. Kiekvienas individas išsikeldamas tikslus siekia tobulėti ir būti vis sėkmingesnis. Mokslinėje literatūroje atliktis yra apibrėžiama kaip bendras numatytas rezultatas ar suteikta vertė organizacijai, kurią darbuotojas pasiekia per tam tikrą laiko tarpą (Borman & Motowidlo, 1993). Vadinasi, jog darbuotojai turi demonstruoti į pastangas nukreiptą elgesį, kad būtų matomi rezultatai (Borman & Motowidlo, 1993). Tai, kaip žmogus atlieka tam tikras užduotis ir kaip jis elgiasi darbo vietoje, gali varijuoti efektyvumo skalėje. Kartais individas, dirbantis pilną darbo dieną, gali demonstruoti tikslingą elgesį užduotims atlikti daugiau nei pusę to laiko, tačiau kartais gali būti ir priešingai – tuomet darbuotojo elgesys yra nukreipiamas ne tik į užduočių vykdymą, bet ir į kitas, su darbu nesusijusias, veiklas. Šį požiūrį pagrindžia afektyvių įvykių teorija (angl. Affective Event theory), kuri teigia, jog darbuotojai patiria įvairių situacijų, emocijų ir įvykių per visą darbo dieną, veikiančių jų elgesį, dėl to tai, kaip žmogus elgiasi, ne visada būna nukreipta į rezultatų, susijusių su organizacijos tikslais, siekimą (Weiss & Cropanzano, 1996). Iš to galima teigti, jog darbuotojo elgesys gali varijuoti laiko eigoje ir būti keičiamas motyvacinių bei situacinių aspektų, pavyzdžiui, išteklių ir reikalavimų.

Literatūroje nurodoma, jog bendrai demonstruojamas elgesys darbe gali pasireikšti trimis formomis: atliekant darbo užduotis (angl. In role behavior / task performance), atliekant kitas, su darbo užduotimi nesusijusias, bet organizacijai naudingas, veiklas (angl. Extra role behavior / contextual performance / citizenship behavior) bei neatliekant tam tikrų užduočių ir demonstruojant kontraproduktyvų elgesį (angl. Counterproductive work behavior). Didžiausias dėmesys yra skiriamas į pirmuosius du aspektus – su užduotimi ir su kontekstine veikla susijusia atliktimi (Viswesvaran & Ones, 2000). Užduoties atliktis apima formalias užduotis, atsakomybes ir kitas veiklas, kurios yra aprašomos pareigybiniuose aprašuose ir yra privalomos darbuotojui atlikti (Williams & Anderson, 1991). Tai tam tikras kompetencijų ir įgūdžių rinkinys, skirtas atlikti reikiamus darbus. Tuo tarpu kontekstinė atliktis apima įvairias darbo užduotis, kurios taip pat yra svarbios, tačiau į jas įtraukiami papildomi aspektai, tokie kaip proaktyvus elgesys, pagalba ir kitos neformalios veiklos, todėl ši kategorija neretai vadinama pilietiška veikla. Užduoties atliktis reikalinga specifiniam darbui atlikti, kai tuo tarpu kontekstinė atliktis apima platesnį elgesio spektrą, susijusį su organizacinėmis, socialinėmis ir psichologinėmis ypatybėmis darbe (Penilaian & Prestasi, 2012). Tyrimuose šie atlikties aspektai yra matuojami tiek kartu, tiek atskirai, tačiau šiame tyrime yra labiau orientuojamasi į individualius rezultatus, kadangi anksčiau minėtas stiprybių panaudojimas dažniausiai siejamas su darbuotojo tikslų kėlimu ir rezultatų pasiekimu.

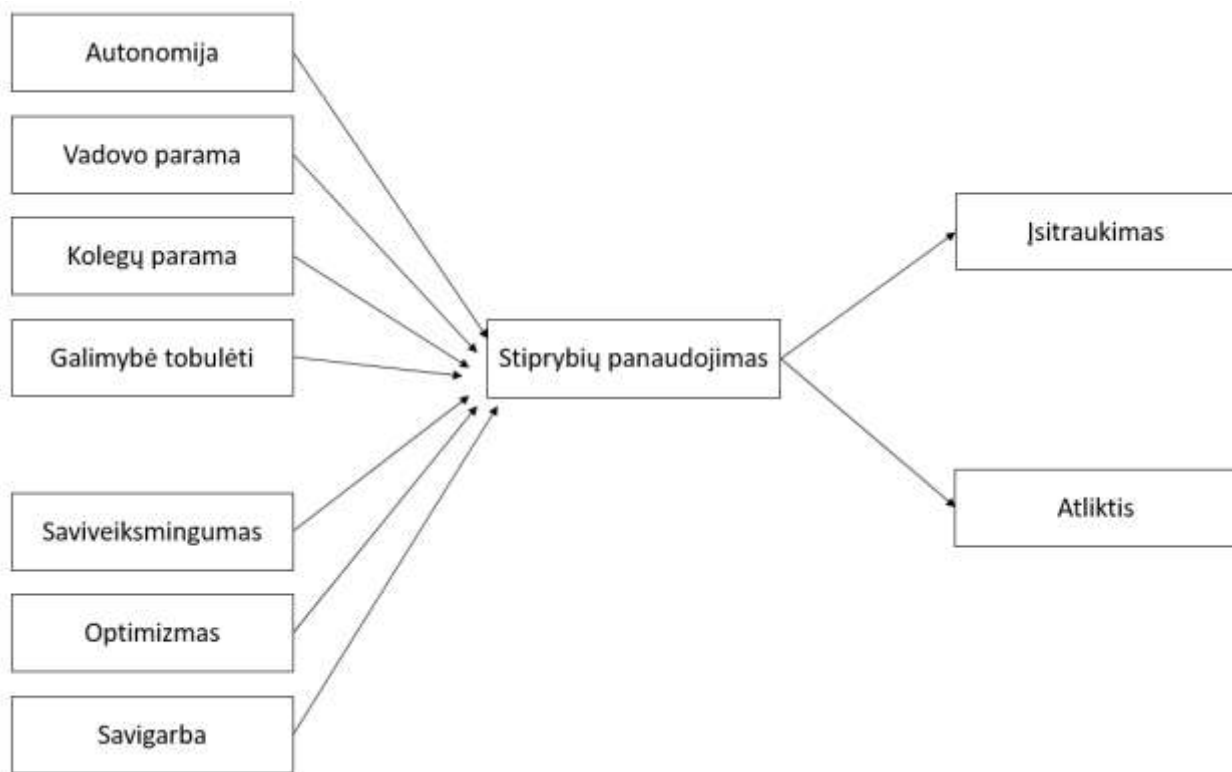
Geriausiai paaiškinanti darbuotojo motyvaciją, priežastis bei paskatas, veikiančias darbuotojo rezultatus, yra darbo reikalavimų ir išteklių teorija (Bakker & Demerouti, 2007). Ši teorija įtraukia konkrečius išteklius, kurie veikia kaip motyvatoriai, skatinantys siekti išsikeltų tikslų, mažina darbo reikalavimus ir skatina asmens augimą (Bakker & Demerouti, 2007). Tuomet, kai darbuotojas jaučiasi gebantis įveikti išsikeltus tikslus ar sudėtingas užduotis, jo motyvacija atlikti tuos veiksmus didėja, o tai skatina patirti sėkmę įvykdant užduotis. Išteklių gausa šiame darbe jau buvo aprašyta prieš tai esančiuose skyriuose ir jie yra labai svarbūs ne tik įsitraukimui, bet ir darbuotojo atlikčiai - tyrimai rodo, jog tiek darbo ištekliai, tiek asmeniniai ištekliai, padeda darbuotojui jaustis pajėgesniu, labiau motyvuotu ir gebančiu geriau įveikti darbo užduotis (Kacmar, Collins, Harris, & Judge, 2009). Nepaisant to, darbuotojo atliktis yra glaudžiai siejama su įsitraukimu (Christian, Garza, & Slaughter, 2011), psichologiniu įgalinimu (Fernandez, & Moldogaziev, 2013), įsipareigojimu organizacijai (Restubog, Bordia & Tang, 2006), t.y. jeigu darbuotojas jaučiasi įsitraukęs, pajėgus atlikti užduotis, vadinasi, jog jis yra labiau motyvuotas pasiekti geresnių rezultatų. Dėl to atliktis dažniausiai tyrimuose yra matuojama kaip galutinis rezultatas (padarinys), nes kiekvienai organizacijai net ir tuo atveju, kuomet yra svarbūs darbuotojo psichologiniai, emociniai ir fiziniai aspektai, rezultatai yra tai, kas parodo sėkmę tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu. Tai skatina tyrimuose atliktį vis plačiau ir nuodugniau analizuoti įtraukiant kitus konstruktus, galinčius padėti suprasti, kas skatina darbuotoją pasiekti rezultatų.

#### *1.4.2. Atlikties ir stiprybių panaudojimo sąsajos*

Stipriosios asmens savybės neretai yra siejamos su atliktimi, kadangi teigiama, jog individui tai padeda pasiekti tikslų, ir šios sąsajos yra aiškinamos įvairiai. Linley (2008) pateikė modelį, kuriame pabrėžiama, jog kai individas naudoja savo stipriąsias savybes, jis jaučiasi energingesnis, o šis jausmas gali būti dalinai atsakingas už optimalų funkcionavimą bei atliktį, leidžiantį dirbti ilgesnį laiko tarpą ir pasiekti išsikeltus tikslus. Taip pat, kuomet asmuo naudoja savo stiprybes, jis patiria autentiškumo, tikrumo jausmą, kai pats žmogus supranta, jog yra atviras su savimi ir elgiasi natūraliai sekdamas išsikeltų tikslų. Autentiškumo jausmas, susijęs su stiprybių panaudojimu, yra susijęs su atliktimi, kadangi tokiu būdu darbuotojas jaučiasi nuoširdžiai patekęs į tokią darbo vietą, į kurią ir norėjo patekti, su ja susitapatina ir siekia suteikti tiek, kiek organizacija suteikė jam (Dubreuil, Forest, & Courcy, 2014). Tai darbuotoją skatina jaustis tinkamu ir vertingu žmogumi organizacijoje, į kurią jis yra pasiruošęs investuoti savo pastangas. Kitus stiprybių panaudojimo ir atlikties ryšį aiškinančius argumentus yra pasiūliusi Fredrickson (2004), kuri teigia, jog naudojant stipriąsias savybes individas sukuria teigiamų pojūčių patirtį, o ši plečia veiksmo – minties gebėjimus ir vysto asmeninius išteklius, padedančius susitvarkyti su kasdieniais stresoriais. Tyrimai rodo, jog stiprybių panaudojimas prognozuoja atliktį, kadangi darbuotojas, išsikeldamas konkrečius tikslus, juos stengiasi pasiekti naudodamas savo stiprybes (Dubreuil, Forest & Courcy, 2014). Taip pat stipriųjų savybių panaudojimas gerina atliktį ir todėl, nes darbuotojas gali lengviau susidoroti su kintančia aplinka ir naujais iššūkiais (Bakker et al., 2019). Tyrimai rodo, jog naudojant stiprybes darbuotojų atliktis pagerėjo net 36.4%, o taikant stiprybių naudojimo intervencijas po pusės metų komandos, kurią tyrė autoriai, rezultatai padidėjo 9% (Clifton & Harter, 2003). Taip pat tyrimai rodo stiprybių sąsajas su kitokiomis atlikties formomis esant spaudimui: ryšys su darbo atliktimi (Cable et al., 2013), kūrybišku problemų sprendimu ir atliktimi (Lee et al., 2016). Panašius rezultatus patvirtino ir kito tyrimo rezultatai, kuriuose teigiama, jog darbuotojai, kurie yra skatinami organizacijos naudoti savo stiprybes, mokytis jas pritaikyti skirtingose situacijose, pasiekia aukštesnių rezultatų (Van Woerkom & Meyers, 2019). Taigi, kuomet darbuotojai naudoja savo stiprybes, darbuotojui yra lengviau jas paskirstyti reikalingoms užduotims, o tai sukelia didesnę tikimybę patirti sėkmę bei pasiekti rezultatų nepatiriant didelio streso. Negana to, tie darbuotojai, kurie naudoja savo stiprybes ir kurie gauna organizacijos paramą bei pastiprinimą, sukuria aplinką dažniau naudoti stiprybes, pasižymi geresne atliktimi (Van Woerkom & Meyers, 2015). Dėl to, jog tyrimai stiprybių panaudojimą sieja su tam tikra organizacine parama ir ištekliais, bet ne konkrečiais, yra gilinamasi į darbo ir asmeninius išteklius bei jų naudą stiprybių panaudojimui. Taip pat, kadangi tyrimuose stiprybių panaudojimas, o kartu ir ištekliai, siejami su atliktimi, bet nėra tyrimų, kurie bandytų išsiaiškinti šių ryšių mechanizmus, šiame tyrime stiprybių panaudojimas yra įtraukiamas kaip mediatorius. Tuo norima suprasti, kokie resursai labiausiai paskatina darbuotoją naudoti stiprybes bei kaip tai galėtų paaiškinti



geresnę darbuotojo atliktį. Šio tyrimo modelį, susijusį su pagrindine tyrimo idėja, galima matyti 1 paveiksle.



1 Pav. Stiprybių panaudojimo, darbo ir asmeninių išteklių bei įsitraukimo ir atlikties sąsajos

**Tyrimo tikslas:** įvertinti stiprybių panaudojimo ryšį tarp darbo, asmeninių išteklių bei įsitraukimo ir atlikties.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Įvertinti sąsajas tarp darbo išteklių ir stiprybių panaudojimo;
2. Įvertinti sąsajas tarp asmeninių išteklių ir stiprybių panaudojimo;
3. Įvertinti stiprybių panaudojimo ryšį su įsitraukimu ir atliktimi;
4. Įvertinti stiprybių panaudojimo vaidmenį tarp darbo ir asmeninių išteklių bei įsitraukimo;
5. Įvertinti stiprybių panaudojimo vaidmenį tarp darbo ir asmeninių išteklių bei atlikties.

## 2. TYRIMO METODIKA

### 2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimo dalyvavo 187 tiriamieji, kurie buvo atrinkti netikimybinės (neatsitiktinės) patogiosios atrankos būdu, apklausą patalpinus internete bei siunčiant į įvairias organizacijas. Toks apklausos metodas buvo pasirinktas dėl galimybės lengvai pasiekti dalyvius, leidžiantis greitai bei mažomis sąnaudomis surinkti didesnę dalyvių imtį. Dalyvių amžius siekė nuo 19 iki 59 metų ( $M = 30,15$ ,  $SD = 9,02$ ). Tyrimo dalyvavo 110 moterų (58,8 %) bei 77 vyrai (41,2 %). Atsižvelgiant į darbuotojų

išsilavinimą, didžioji dalis – 81,3 % dalyvių yra įgiję aukštąjį universitetinį; šeimyninė padėtis pasiskirstė kiek įvairiau, kuomet 42,4 % nevedę / netekėjusios, 29,5 % vedę / ištekėjusios, 23,7 % gyvena su partneriu, o darbo stažas vyravo nuo nepilnų metų (2 mėn.) iki 36 metų ( $M = 8,95$ ,  $SD = 8,01$ ).

## 2.2. Tyrimo instrumentai

*Individo stipriųjų savybių panaudojimas* matuojamas Van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A.B., De Beer, L., & Rothman jr., S. (2016) Stipriųjų panaudojimo klausimynu (angl. Strengths use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 960-975). Jį sudaro devyni teiginiai, pavyzdžiui „Dirbdama(-s) stengiuosi kuo labiau panaudoti savo gabumus“. Teiginiai vertinami nuo 1 iki 7, kuomet 1 – „Niekada“, 7 – „Visada“. Atlikus faktoriinę analizę struktūrai patikrinti, buvo naudojama Varimax analizė:  $KMO = 0,800$  (tinkama, kuomet  $KMO > 0,6$ ), o Bartleto sferiškumo testo  $p < 0,001$  (tinkama, kai  $p < 0,05$ ). Išskirtas vienas faktorius, paaiškinantis 43,28% duomenų sklaidos.

*Darbo ištekliai* yra matuojami naudojant darbo reikalavimų – išteklių klausimyną remiantis Bakker, A.B. (2014) (angl. The Job Demands–Resources Questionnaire). Rotterdam: Erasmus University. Iš šio klausimyno paimta:

- a) Autonomijos skalė, kurią sudaro trys teiginiai (pvz.: „Ar galite dalyvauti priimant su Jūsų darbu susijusius sprendimus?“). Teiginiai vertinami nuo 1 iki 5, kuomet 1 – „Niekada“, 5 – „Visada“. Atlikus faktoriinę analizę struktūrai patikrinti, buvo naudojama Varimax analizė:  $KMO = 0,737$ , o Bartleto sferiškumo testo  $p < 0,001$ . Išskirtas vienas faktorius, paaiškinantis 78,97% duomenų sklaidos.
- b) Kolegų parama, kurią sudaro trys teiginiai (pvz.: „Ar galite tikėtis kolegų palaikymo, jei Jums kiltų sunkumų darbe?“). Teiginiai vertinami nuo 1 iki 5, kuomet 1 – „Niekada“, 5 – „Visada“. Atlikus faktoriinę analizę struktūrai patikrinti, buvo naudojama Varimax analizė:  $KMO = 0,639$ , o Bartleto sferiškumo testo  $p < 0,001$ . Išskirtas vienas faktorius, paaiškinantis 73,13% duomenų sklaidos.
- c) Vadovo parama, kuri yra vertinama penkiais teiginiais (pvz.: „Vadovas parodo, kad jam rūpi mano problemos ir pageidavimai darbe“). Teiginiai vertinami nuo 1 iki 5, kuomet 1 – „Niekada“, 5 – „Visada“. Atlikus faktoriinę analizę struktūrai patikrinti, buvo naudojama Varimax analizė:  $KMO = 0,875$ , o Bartleto sferiškumo testo  $p < 0,001$ . Išskirtas vienas faktorius, paaiškinantis 71,68% duomenų sklaidos.
- d) Galimybė tobulėti, kurią sudaro trys teiginiai (pvz.: „Savo darbe galiu pakankamai tobulėti“). Teiginiai vertinami nuo 1 iki 5, kuomet 1 – „Visiškai nesutinku“, 5 – „Visiškai sutinku“.

Atlikus faktoriinę analizę struktūrai patikrinti, buvo naudojama Varimax analizė: KMO = 0,689, o Bartleto sferiškumo testo  $p < 0,001$ . Išskirtas vienas faktorius, paaiškinantis 79,82% duomenų sklaidos.

*Asmeniniai ištekliai* yra matuojami taip pat remiantis Bakker, A.B. (2014). (angl. The Job Demands–Resources Questionnaire). Rotterdam: Erasmus University. Iš šio klausimyno yra paimtos dvi skalės:

- e) Saviveiksmingumo skalė, kurią sudaro keturi teiginiai (pvz.: „Galiu susitvarkyti su bet kuo, kas man nutinka darbe“), kurie buvo vertinami nuo 1 iki 5, kai 1 – „Visiškai nesutinku“, 5 – „Visiškai sutinku“. Atlikus faktoriinę analizę struktūrai patikrinti, buvo naudojama Varimax analizė: KMO = 0,810, o Bartleto sferiškumo testo  $p < 0,001$ . Išskirtas vienas faktorius, paaiškinantis 72,35% duomenų sklaidos.
- f) Optimizmo skalė, susidaranti iš keturių teiginių (pvz.: „Situacijose, kai niekas nėra aišku, paprastai tikiuosi geriausio“), kurie buvo vertinami nuo 1 iki 5, kai 1 – „Visiškai nesutinku“, 5 – „Visiškai sutinku“. Atlikus faktoriinę analizę struktūrai patikrinti, buvo naudojama Varimax analizė: KMO = 0,759, o Bartleto sferiškumo testo  $p < 0,001$ . Išskirtas vienas faktorius, paaiškinantis 65,77% duomenų sklaidos.

*Savigarba* yra matuojama remiantis Rosenberg, M. (1965) (angl. Society and the adolescent self-image). Princeton, NJ: Princeton University. Skalę sudaro 10 teiginių (pvz.: „Tikiu, jog turiu nemažai teigiamų savybių“). Teiginiai vertinami nuo 1 iki 5, kai 1 – „Visiškai nesutinku“, 5 – „Visiškai sutinku“. Skalė lietuvių kalba buvo versta ir leista naudoti Lietuvos sporto universiteto socialinės katedros profesoriaus Romualdo Malinausko. Atlikus faktoriinę analizę struktūrai patikrinti, buvo naudojama Varimax analizė: KMO = 0,861, o Bartleto sferiškumo testo  $p < 0,001$ . Išskirti du faktoriai, paaiškinantys 58,14% duomenų sklaidos, tačiau konstrukta galima būtų laikyti kaip vienadimensį, kadangi teiginiai į du atskirus faktorius sukrito tik dėl pozityvaus arba negatyvaus teiginių pateikimo.

*Įsitraukimas* buvo matuojamas remiantis Utrechto įsitraukimo į darbą trumpinta skale (Utrecht Work Engagement Scale, Schaufeli ir Bakker, 2006). Skalę sudarė trys teiginiai, kiekvienas iš jų priskiriamas matuoti vienai įsitraukimo dimensijai: energingumui, atsidavimui bei pasinėrimui į darbą (pvz.: aš esu pasinėręs į savo darbą). Kiekvienai dimensijai matuoti buvo skiriamas vienas teiginys. Teiginiai vertinami nuo 0 iki 6, kai 0 - „Niekada“, 6 - „Visada“. Atlikus faktoriinę analizę struktūrai patikrinti, buvo naudojama Varimax analizė: KMO = 0,659, o Bartleto sferiškumo testo  $p < 0,001$ . Išskirtas vienas faktorius, paaiškinantis 73,97% duomenų sklaidos.

*Atliktis* matuojama taip pat remiantis Bakker, A.B. (2014). The Job Demands–Resources Questionnaire. Rotterdam: Erasmus University. Imama užduoties atlikties skalė, kurią sudaro trys

teiginiai (pvz.: „Pasiekiate tikslus, kurie įeina į Jūsų pareigas“). Teiginiai vertinami nuo 0 iki 6, kuomet 0 – „Visiškai būdinga“, o 6 – „Visiškai nebūdinga“. Atlikus faktoriinę analizę struktūrai patikrinti, buvo naudojama Varimax analizė: KMO = 0,748, o Bartleto sferiškumo testo  $p < 0,001$ . Išskirtas vienas faktorius, paaiškinantis 83,73% duomenų sklaidos.

Stiprybių panaudojimo bei darbo reikalavimų – išteklių klausimynai buvo leisti naudoti darbo vadovės doc.dr. J. Lazauskaitės - Zabielskės.

Taip pat prieš atliekant tiriamąją faktoriinę analizę validumui tirti atsižvelgiama į duomenų normalumą. Skalių pasiskirstymas sprendžiamas remiantis šiais kriterijais:

1. Asimetriškumo koeficientas (angl. Skewness) kuris neturėtų būti didesnis negu 0,7 (0,8) ar mažesnis negu  $-0,7$  ( $-0,8$ ) (Pakalniškienė, 2012). Atsižvelgiant į konstrukto normalumą, visi kintamieji buvo normaliai pasiskirstę pagal šį kriterijų (nuo  $-0,05$  iki  $-0,74$ ), atlikties asimetriškumo koeficientas buvo kiek aukščiau leistinos ribos, t.y. 0,82, bet nežymiai. Eksceso koeficientas (angl. Kurtosis), kuris esant normaliam pasiskirstymui yra 0 (ribos nuo 0,6 iki  $-0,6$ ), visiems konstrukto rodikliams rodo normalų pasiskirstymą (nuo  $-0,09$  iki  $-5,80$ ), tik su šiek tiek didesniu ( $-0,64$ ) savivarbos konstrukto koeficiento įverčiu.
2. Šapiro ir Vilko (angl. Shapiro–Wilk) bei Kolmogorovo ir Smirnov (angl. Kolmogorov–Smirnov) testai tikrina duomenų normalumą. Jei šių testų reikšmingumo lygmuo  $p < 0,05$ , tai duomenys nėra normaliai pasiskirstę (hipotezė, kad duomenys normaliai pasiskirstę, atmetama). Jei šių testų reikšmingumo lygmuo  $p > 0,05$ , tai duomenys normaliai pasiskirstę (Pakalniškienė, 2012). Šapiro ir Vilko testas patikimesnis, kuomet imtis yra mažesnė nei 50 tiriamųjų, tad šiuo atveju atsižvelgiama į Kolmogorovo ir Smirnov testą. Analizė parodė, jog visų konstrukto  $p < 0,05$ , vadinasi, jog hipotezė apie normalumą yra atmesta ir pagal šį kriterijų visi konstrukto rodikliai nėra normaliai pasiskirstę, tačiau tokia p reikšmė didesnėse imtyse pasitaiko gana dažnai, todėl tik pagal šį kriterijų normalumas nebuvo sprendžiamas (Pallant, 2011).
3. Kvantilių palyginimo (angl. normal Q-Q plot; detrended normal Q-Q plot) diagramos, kuriomis galima palyginti tiriamojo skirstinį su normaliuoju. Kuo Q-Q diagramos taškų išsidėstymas panašesnis į tiesę, einančią ties grafiko įstrižaine, tuo duomenys geriau atitinka modelį (Lapinskas, 2005). Normalaus kvantilių palyginimo duomenų sklaida visuose konstrukto rodikliuose pasiskirstė ant tiesės ar aplink ją (atlikties konstrukto duomenys parodė didžiausius nuokrypius, kadangi dauguma tiriamųjų pasirinko gana aukštus balus), o be trendinio normalaus kvantilių palyginimo duomenų sklaida neviršijo ribų nuo  $-1$  iki  $1$  visuose konstrukto rodikliuose.
4. Histograma, nurodanti duomenų taškų skaičių, esantį verčių diapazone, kai duomenys pasiskirstę normaliai, grafikas turėtų būti varpo formos, atspindėti Gauso skirstinį (Pakalniškienė, 2012). Visų konstrukto histogramos buvo pasiskirsčiusios normaliai.

5. Išskirtys, matomos stačiakampėje diagramoje, kuri taip pat rodoma darant normalumo analizę. Iš šios diagramos galime spręsti apie kintamojo išsibarstymą, didžiausias ir mažiausias reikšmes, nutolusias nuo vidurkio. Išskirtys žymimos rutuliukais arba žvaigždutėmis, tai priklauso nuo nutolimo – šiuose duomenyse išskirčių, žymimų žvaigždute, nebuvo.

Matuojant skalių vidinį suderintumą klausimai buvo vertinami laikantis sutarimo, jog Cronbacho alfa koeficientas yra didesnis nei 0,70. Vidinio skalių suderinamumo įverčiai pateikti 1 lentelėje. Atsižvelgiant į rezultatus galime matyti, jog visų konstrukčių patikimumo įverčiai yra didesni nei 0,7, vadinasi, jog šiame darbe naudojamų konstrukčių stabilumas ir pastovumas yra gana aukštas ir tokias skales galime laikyti suderintomis.

1 lentelė. *Atskirų skalių patikimumas.*

Skalė	Teiginių skaičius	Cronbach $\alpha$
Individo stipriųjų savybių panaudojimas	9	0,82
Autonomija	3	0,86
Kolegų parama	3	0,82
Vadovo parama	5	0,89
Galimybė tobulėti	3	0,87
Saviveiksmingumas	4	0,86
Optimizmas	4	0,82
Savigarba	10	0,86
Įsitraukimas	3	0,82
Atliktis	7	0,90

Atsižvelgiant į išsamią duomenų normalumo, patikimumo bei validumo analizę nuspręsta, jog visų tyrime esančių konstrukčių bei klausimų duomenys yra ganėtinai tinkami tolesniam duomenų naudojimui, renkamosi parametrinė statistika.

### 2.3. Tyrimo eiga

Tyrimas buvo atliekamas naudojant virtualiai pildomą klausimyną, sudarytą iš aukščiau aprašytų skalių. Anketa buvo pildoma individualiai, ją pildė dirbantys asmenys. Anketos pildymo trukmės vidurkis – 12 min. Anketa buvo aktyvi 1 mėn. Tyrimo duomenys buvo gaunami ir sisteminami „Excel“ programoje, vėliau perkeliama į SPSS bei Process (Andrew F. Hayes įskiepis regresinei analizei) programas.

### 2.4. Duomenų tvarkymas

Iš Excel duomenys buvo perkeliama į SPSS programą. SPSS programa buvo sudaromos skalės, tikrinamas duomenų normalumas, skaičiuojamas skalių patikimumas (Cronbach  $\alpha$ ), atlikta tiriamoji faktorinė analizė bei aprašomoji statistika (vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai). Duomenys traktuojami kaip normaliai pasiskirstę, tad buvo naudojami parametriniai kriterijai. Ryšiams tarp skalių nustatyti buvo taikytas Pearson koreliacijos koeficientas. Kintamųjų priklausomybei buvo naudojama tiesinės regresijos kriterijus.

## 3. REZULTATAI

### 3.1. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir sąsaja su demografiniais rodikliais

2 lentelėje yra pateikti pagrindiniai aprašomosios statistikos duomenys. Iš lentelės galima pastebėti, jog tyrimo dalyviai yra linkę gana dažnai naudoti savo stiprybes ( $M = 3,82$ ,  $SD = 0,52$ ), kartais jaučiasi išitraukę į darbą ( $M = 3,95$ ,  $SD = 0,91$ ), dažnai pasiekia savo rezultatų ar padeda kolegoms ( $M = 5,94$ ,  $SD = 0,77$ ). Vertinant asmeninius išteklius galima atsižvelgti į tai, jog tiriamieji linkę save vertinti labiau optimistiškesniais ( $M = 3,79$ ,  $SD = 0,75$ ), taip pat pasižymi aukštesne savigarba ( $M = 3,07$ ,  $SD = 0,48$ ) ir gebėjimu susitvarkyti su nenumatomais iššūkiais ( $M = 3,83$ ,  $SD = 0,64$ ). Atsižvelgiant į darbo išteklius, duomenys rodo, jog tiriamieji pakankamai dažnai patiria autonomiją darbe ( $M = 3,79$ ,  $SD = 0,78$ ), gauna nemažai vadovo paramos ( $M = 3,85$ ,  $SD = 0,82$ ) ir daug kolegų paramos ( $M = 4,20$ ,  $SD = 0,69$ ), taip pat darbovietėje patiria tobulėjimo galimybių ( $M = 3,98$ ,  $SD = 0,75$ ).

Norint nustatyti sąsajas tarp stiprybių panaudojimo ir kitų tyrimo kintamųjų, buvo atlikta Pearson koreliacinė analizė. Duomenys, pateikti 2 lentelėje rodo, jog stiprybių panaudojimas statistiškai reikšmingai susijęs su darbo ištekliais, stipriausia sąsaja su autonomija ( $r = 0,40$ ,  $p < 0,01$ ) ir vadovo parama ( $r = 0,40$ ,  $p < 0,01$ ), kiek silpnesnės su kolegų parama ( $r = 0,32$ ,  $p < 0,01$ ) bei galimybe tobulėti ( $r = 0,32$ ,  $p < 0,01$ ). Tuomet, jeigu darbuotojas patiria darbo išteklius, jis labiau naudoja savo stiprybes. Taip pat stiprybių panaudojimas susijęs ir su asmeniniais ištekliais: stipriausiai su saviveiksmingumu ( $r = 0,47$ ,  $p < 0,01$ ), taip pat su optimizmu ( $r = 0,39$ ,  $p < 0,01$ ) bei savigarba ( $r = 0,37$ ,  $p < 0,01$ ). Jeigu darbuotojas turės asmeninių išteklių, tikėtina, jog dažniau naudos

stiprybes darbe. Taip pat stiprybių panaudojimas yra susijęs su įsitraukimu ( $r = 0,32, p < 0,01$ ) ir atliktimi ( $r = 0,32, p < 0,01$ ). Iš to galima spręsti, jog didėjant vienam konstruktui, didės ir kitas – jeigu darbuotojas naudos savo stiprybes, jo įsitraukimas galimai bus didesnis, o taip pat ir atliktis geresnė.

Įsitraukimas statistiškai reikšmingai yra susijęs su su darbo ištekliais – stipriausiai su vadovo parama ( $r = 0,50, p < 0,01$ ), kolegų parama ( $r = 0,43, p < 0,01$ ), galimybe tobulėti ( $r = 0,44, p < 0,01$ ), o silpniausiai – su autonomija ( $r = 0,40, p < 0,01$ ). Taip pat įsitraukimas statistiškai reikšmingai yra susijęs su asmeniniais ištekliais, labiausiai su optimizmu ( $r = 0,41, p < 0,01$ ), mažiausiai, bet statistiškai reikšmingai – su saviveiksmingumu ( $r = 0,33, p < 0,01$ ), taip pat susijęs su savigarba ( $r = 0,39, p < 0,01$ ). Atliktis yra statistiškai reikšmingai susijusi su darbo ištekliais, labiausiai su vadovo parama ( $r = 0,26, p < 0,01$ ), autonomija ( $r = 0,23, p < 0,01$ ), silpniausiai su kolegų parama ( $r = 0,22, p < 0,01$ ), o su galimybe tobulėti sąsajų nėra ( $r = 0,05, p > 0,05$ ). Atliktis taip pat susijusi su asmeniniais ištekliais, labiausiai su saviveiksmingumu ( $r = 0,33, p < 0,01$ ), taip pat su optimizmu ( $r = 0,22, p < 0,01$ ), silpniausias ryšys matomas su savigarba ( $r = 0,20, p < 0,01$ ).

2 lentelė. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir sąsajos

	N	M	SD	Min	Max	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Stiprybių panaudojimas	187	3,82	0,52	2,22	5	-									
2. Įsitraukimas	187	3,95	0,91	1	6	0,43**	-								
3. Atliktis	187	5,94	0,77	2,14	7	0,21**	0,36**	-							
4. Optimizmas	187	3,79	0,75	1,75	5	0,39**	0,41**	0,22**	-						
5. Savigarba	187	3,07	0,48	1,90	4	0,37**	0,39**	0,20**	0,48 *	-					
6. Saviveiksmingumas	187	3,83	0,64	1,75	5	0,47**	0,33**	0,33**	0,31**	0,41**	-				
7. Autonomija	187	3,79	0,78	1,33	5	0,40**	0,40**	0,23**	0,26**	0,23**	0,39**	-			
8. Vadovo parama	187	3,85	0,82	1	5	0,40**	0,50**	0,26**	0,30**	0,27**	0,30**	0,45**	-		
9. Kolegų parama	187	4,20	0,69	2	5	0,32**	0,43**	0,22**	0,28**	0,34**	0,27**	0,42**	0,56**	-	
10. Galimybė tobulėti	187	3,98	0,75	2	5	0,32**	0,44**	0,05	0,31**	0,24**	0,16*	0,45**	0,46**	0,40**	-

Pastaba. \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .



Siekiant nustatyti tyrime vertinto pagrindinio kintamojo stiprybių panaudojimo ir tyrimo dalyvių socialinių demografinių charakteristikų sąsajas, buvo palyginti vyrų ir moterų, skirtingą išsilavinimą turinčių grupių, šeiminės padėties, amžiaus bei skirtingą darbo stažą turinčių grupių. Pritaikius Student t-testą nepriklausomoms imtims lyginant stiprybių panaudojimą pagal lytį, rezultatai 3 lentelėje rodo, jog stiprybių panaudojimas tarp moterų ( $M = 3,78, SD = 0,47$ ) ir vyrų ( $M = 3,87, SD = 0,58$ ) statistiškai reikšmingai nesiskiria ( $t(141) = 1,14, p = 0,25$ ). Atlikus vienfaktorinę dispersinę analizę Anovą (4 lentelė) lyginant stiprybių panaudojimą tarp skirtingo išsilavinimo grupių, rezultatai rodo, jog stiprybių panaudojimas tarp tiriamųjų, turinčių aukštą universitetinį ( $M = 3,81, SD = 0,49$ ), aukštąjį neuniversitetinį ( $M = 3,89, SD = 0,79$ ) bei vidurinį išsilavinimą ( $M = 3,81, SD = 0,49$ ) taip pat statistiškai reikšmingai nesiskiria ( $F(2, 184) = 0,17, p = 0,84$ ). Atlikus vienfaktorinę dispersinę analizę lyginant stiprybių panaudojimą tarp šeiminės padėties grupių, rezultatai rodo (5 lentelė), jog tarp nevedusių ( $M = 3,69, SD = 0,54$ ), vedusių ( $M = 3,89, SD = 0,46$ ), išsiskyrusių ( $M = 3,92, SD = 0,53$ ) ir gyvenančių su partneriu ( $M = 3,93, SD = 0,49$ ) grupėse yra statistiškai reikšmingas skirtumas ( $F(3, 183) = 2,98, p = 0,03$ ). Norint išsiaiškinti, tarp kurių grupių vyrauja skirtumai, buvo taikytas Post Hoc LSD testas – rezultatai rodo, jog statistiškai reikšmingai stiprybių panaudojimas skiriasi tarp vedusių ir nevedusių bei gyvenančių su partneriu ir nevedusių tiriamųjų. Tie dalyviai, kurie yra vedę, stiprybes naudoja dažniau nei nevedę, bei tie, kurie gyvena su partneriu, stiprybes naudoja dažniau nei nevedę. Lyginant stiprybių panaudojimą tarp skirtingo amžiaus ir darbo stažo grupių, grupės buvo sudaromos dvi, išskirstant jas pagal vidurkį. Atlikus Student t- testą nepriklausomoms imtims, duomenys (6 lentelė) rodo, jog stiprybių panaudojimas statistiškai reikšmingai skiriasi tarp jaunesnių, iki 30 m. ( $M = 3,74, SD = 0,51$ ), bei vyresnių, virš 30m. ( $M = 3,96, SD = 0,49$ ) grupių ( $t(185) = -2,83, p = 0,05$ ). Tie tiriamieji, kurie yra vyresni, stiprybes naudoja dažniau. 7 lentelėje galima matyti, jog stiprybių panaudojimas tarp grupės, kuri turi darbo stažą iki 9m. ( $M = 3,77, SD = 0,53$ ) bei grupės, kuri turi darbo stažą virš 9m. ( $M = 3,89, SD = 0,48$ ) statistiškai reikšmingai nesiskyrė ( $t(185) = -1,47, p = 0,14$ ).

3 lentelė. *Stiprybių panaudojimo vidurkių skirtumai vyrų ir moterų grupėse*

Skalė	Vyrų (n = 77)		Moters (n = 110)		t	df	p
	M	SD	M	SD			
Stiprybių panaudojimas	3,87	0,58	3,78	0,47	1,14	141	0,25

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai.

4 lentelė. *Stiprybių panaudojimo vidurkių skirtumai skirtingą išsilavinimą turinčiose grupėse*

Skalė	Aukštasis universitetinis (n = 156)		Aukštasis neuniversitetinis (n = 14)		Vidurinis (n = 17)		F	df	p
	M	SD	M	SD	M	SD			
Stiprybių panaudojimas	3,81	0,49	3,89	0,79	3,81	0,49	0,17	2	0,84

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai.

5 lentelė. *Stiprybių panaudojimo vidurkių skirtumai skirtingą šeiminę padėtį užimančiose grupėse*

Skalė	Nevedęs (n = 81)		Vedęs (n = 57)		Išsiskyręs (n = 10)		Gyvena su partneriu (n = 39)		F	df	p
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD			
Stiprybių panaudojimas	3,69	0,54	3,89	0,46	3,92	0,53	3,93	0,49	2,98	3	<b>0,03</b>

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai.

6 lentelė. *Stiprybių panaudojimo vidurkių skirtumai tarp skirtingo amžiaus grupių*

Skalė	<30m. (n = 124)		>30m. (n = 63)		t	df	p
	M	SD	M	SD			
Stiprybių panaudojimas	3,74	0,51	3,96	0,49	-2,83	185	<b>0,05</b>

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai.

7 lentelė. *Stiprybių panaudojimo vidurkių skirtumai tarp skirtingo darbo stažo grupių*

Skalė	<9m. (n = 117)		>9m. (n = 70)		t	df	p
	M	SD	M	SD			
Stiprybių panaudojimas	3,77	0,53	3,89	0,48	-1,47	185	0,14

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai.

### 3.2. Stiprybių panaudojimo sąsajos su darbo ir asmeniniais ištekliais

Nagrinėjant stiprybių panaudojimo priklausomybę nuo asmeninių išteklių (savigarbos, optimizmo ir saviveiksmingumo) ir išorinių išteklių (autonomijos, vadovų paramos, kolegų paramos bei grįžtamojo ryšio) buvo taikyta tiesinė regresinė analizė. 8 lentelėje yra pateikti duomenys, kurie rodo, jog visi darbo ir asmeniniai ištekliai, matuojami atskirai, statistiškai reikšmingai prognozuoja stiprybių panaudojimą. Labiausiai stiprybių panaudojimą iš darbo išteklių prognozuoja vadovo

parama ( $\beta = 0,40, p < 0,0001$ ) bei autonomija ( $\beta = 0,40, p < 0,0001$ ), paaiškinantys po 16 % duomenų sklaidos, taip pat galimybė tobulėti ( $\beta = 0,31, p < 0,0001$ ) ir kolegų parama ( $\beta = 0,31, p < 0,0001$ ), kurie paaiškina tik 10% imties. Stiprybių panaudojimas taip pat statistiškai reikšmingai priklauso nuo asmeninių išteklių, tokių kaip saviveiksmingumas ( $\beta = 0,46, p < 0,0001$ ), paaiškinantis 21% imties, optimizmas ( $\beta = 0,38, p < 0,0001$ ), paaiškinantis 14 % imties ir silpniausiai – savigarba ( $\beta = 0,37, p < 0,0001$ ), paaiškinanti 13% imties.

8 lentelė. *Įsitraukimo tiesioginė priklausomybė nuo darbo ir asmeninių išteklių*

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis			
	Stiprybių panaudojimas			
	<i>Beta (<math>\beta</math>)</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>R<sup>2</sup></i>
Autonomija	0,40	<b>0,000</b>	35,87	0,16
Vadovo parama	0,40	<b>0,000</b>	35,84	0,16
Kolegų parama	0,31	<b>0,000</b>	20,82	0,10
Galimybė tobulėti	0,31	<b>0,000</b>	20,65	0,10
Saviveiksmingumas	0,46	<b>0,000</b>	50,92	0,21
Optimizmas	0,38	<b>0,000</b>	32,30	0,14
Savigarba	0,37	<b>0,000</b>	29,91	0,13

9 lentelėje galima matyti modelį, kuriame yra prognozuojama stiprybių panaudojimo priklausomybė nuo visų darbo išteklių kartu. Šis modelis paaiškina 23% imties ir jis yra statistiškai reikšmingas ( $F(4, 182) = 13,40, p < 0,001$ ). Stiprybių panaudojimą labiausiai nuspėja autonomija ( $\beta = 0,23, p = 0,004$ ) bei vadovo parama ( $\beta = 0,22, p = 0,011$ ). Kolegų parama ( $\beta = 0,07, p = 0,397$ ) bei galimybė tobulėti ( $\beta = 0,07, p = 0,341$ ) šiame modelyje esant bendrai su kitais asmeniniais ištekliais stiprybių panaudojimo statistiškai reikšmingai nenuspėja. Visgi, atliekant tiesioginę regresiją kiekvieno darbo išteklio atskirai, stiprybių panaudojimą statistiškai reikšmingai nuspėja visi darbo ištekliai.

9 lentelė. Darbo išteklių kaip stiprybių panaudojimo prognoziniai veiksniai

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				
	Stiprybių panaudojimas				
	<i>Beta (<math>\beta</math>)</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>
Autonomija	0,23	<b>0,004</b>	13,40	<b>&lt;0,001</b>	0,23
Vadovo parama	0,22	<b>0,011</b>			
Kolegų parama	0,07	0,397			
Galimybė tobulėti	0,07	0,341			

10 lentelėje galima matyti modelį, kuriame yra prognozuojama stiprybių panaudojimo priklausomybė nuo visų asmeninių išteklių kartu naudojant daugialypę tiesinę regresiją. Šis modelis paaiškina 29% imties ir jis yra statistiškai reikšmingas ( $F(3, 183) = 25,16, p < 0,001$ ). Duomenys rodo, jog labiausiai stiprybių panaudojimą iš asmeninių išteklių statistiškai reikšmingai nuspėja saviveiksmingumas ( $\beta = 0,35, p < 0,001$ ), taip pat ir optimizmas ( $\beta = 0,22, p = 0,003$ ). Savigarba statistiškai reikšmingai šiame modelyje jau nebenspėja stiprybių panaudojimo ( $\beta = 0,13, p = 0,08$ ), nors analizuojant atskirai ryšys yra.

10 lentelė. Asmeniniai išteklių kaip stiprybių panaudojimo prognoziniai veiksniai.

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				
	Stiprybių panaudojimas				
	<i>Beta (<math>\beta</math>)</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>
Savigarba	0,13	0,083	25,16	<b>&lt;0,001</b>	0,29
Saviveiksmingumas	0,35	<b>0,000</b>			
Optimizmas	0,22	<b>0,003</b>			

### 3.3. Stiprybių panaudojimo sąsajos su įsitraukimu ir atliktimi

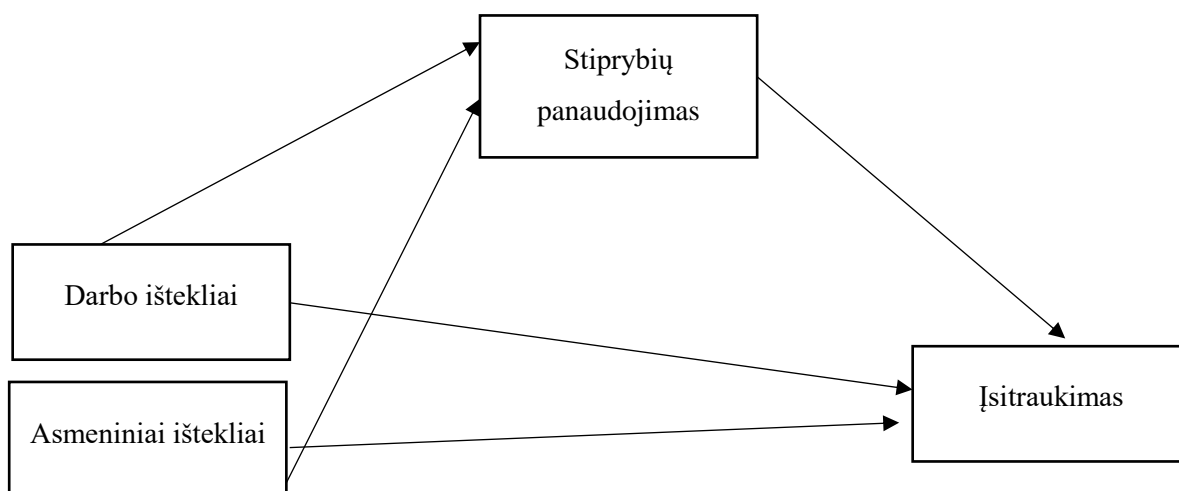
Norint suprasti, koks ryšys yra tarp stiprybių panaudojimo, įsitraukimo ir atlikties, buvo taikyta tiesinė regresinė analizė. 11 lentelėje galima matyti, jog stiprybių panaudojimas tiesiogiai statistiškai reikšmingai prognozuoja įsitraukimą ( $\beta = 0,42, p < 0,001$ ) ir kartu paaiškina 18 % duomenų sklaidos. Vadinasi, jog jeigu darbuotojas organizacijoje naudoja savo stiprybes, tikėtina, jog jis bus labiau įsitraukęs į darbą. Taip pat duomenys rodo, jog stiprybių panaudojimas yra tiesiogiai statistiškai reikšmingai susijęs su darbo atliktimi ( $\beta = 0,20, p < 0,05$ ) ir kartu paaiškina tik 4 % imties. Nors rezultatai paaiškina labai nedaug imties ir ryšys yra gana silpnas, visgi, galima daryti išvadą, kad darbuotojui naudojant stiprybes jo atliktis taip pat gerės.

11 lentelė. Stiprybių panaudojimas kaip prognostinis veiksnys įsitraukimui ir atliktiai

Priklausomi kintamieji	Nepriklausomas kintamasis			
	Stiprybių panaudojimas			
	<i>Beta (<math>\beta</math>)</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>R<sup>2</sup></i>
Įsitraukimas	0,42	<b>0,000</b>	41,27	0,18
Atliktis	0,20	<b>0,004</b>	8,33	0,04

### 3.4. Stiprybių panaudojimo vaidmuo tarp darbo ir asmeninių išteklių bei įsitraukimo

Norint pamatuoti stiprybių panaudojimo sąsajas su darbo bei asmeniniais ištekliais ir įsitraukimu, buvo naudojama regresinė mediacinė analizė su Process įskiepiu. 2 paveiksle nurodyta modelio schema.



2 pav. Stiprybių panaudojimo vaidmuo ryšyje tarp darbo ir asmeninių išteklių bei įsitraukimo.

Tam, kad suprastume, ar stiprybių panaudojimas veikia kaip mediatorius, t.y. mechanizmas, paaiškinantis darbo bei asmeninių išteklių ir įsitraukimo ryšį, svarbu atsižvelgti į esminius etapus:

1.  $X \rightarrow M$ , kelias a
2.  $M \rightarrow Y$ , kelias b
3.  $X \rightarrow M \rightarrow Y$ , kelias ab ( $a \times b$ )
4. X neapibūdina Y arba ryšys susilpnėjęs, kelias c'
5.  $X \rightarrow Y$ , kelias c ( $c = c' + ab$ ), bendras efektas

Pagrindinė mediacijos idėja yra ta, jog tarp X ir Y esantis naujas kintamasis M parodo kitą, netiesioginį kelią, kuris gali sieti X ir Y kintamuosius, t.y. mechanizmas, paaiškinantis sąsajas medijuojant X ir Y ryšį. Autoriai dažnai diskutuoja, kurie regresijos modelio etapai yra svarbiausi, ir dažnai nuomonės išsiskiria, vadovaujamosi skirtingais požiūriais. Visgi remiantis segmentacijos požiūriu šiame darbe yra priimama idėja, jog mediacinė analizei nėra privalu, jog tiesioginis ryšys tarp X ir Y būtų statistiškai reikšmingas – svarbu yra medijuojantis kintamasis ir ryšiai su juo (Hayes, 2009). Esant pilnai mediacijai kelias c' yra statistiškai nereikšmingas, esant dalinei – reikšmingas, bet susilpnėjęs lyginant su bendru efektu c. Tuo atveju, kai yra dalinė mediacija, svarbu patikrinti, ar kelias ab, kuomet veikia mediatorius, yra reikšmingas, todėl naudojamas Sobel testas arba Bootstrap (liet. savirankos) metodas, pristatytas Preacher ir Hayes (2004). Šiuo atveju buvo taikomas savirankos metodas su 95 % pasikliautinu intervalu. Jeigu 0 į šį intervalą nepatenka, galime daryti išvadą, jog netiesioginio efekto dydis skiriasi nuo 0 ir yra statistiškai reikšmingas, t.y. X prognozė Y yra sumažėjusi dėl atsiradusio naujo reikšmingo kintamojo M (medijuojantis ryšys yra statistiškai reikšmingas).

12 lentelėje pateikti duomenys rodo stiprybių panaudojimo vaidmenį tarp kiekvieno darbo išteklio (autonomijos, vadovo paramos, kolegų paramos bei galimybės tobulėti) ir įsitraukimo. Duomenys rodo, jog stiprybių panaudojimas stipriausiai medijuoja ryšį tarp autonomijos ir įsitraukimo, tačiau dalinai, nes tarp autonomijos ir įsitraukimo vis dar yra likęs statistiškai reikšmingas ryšys ( $\beta = 0,26, p < 0,01$ ), tačiau netiesioginis efektas, kuomet ryšyje veikia stiprybių panaudojimas, taip pat statistiškai reikšmingas ( $\beta = 0,13, 95\% \text{ CI } [0,615; 0,209]$ ), nes 0 į pasikliautinį intervalą neįeina. Taip pat stiprybių panaudojimas dalinai medijuoja ryšį tarp vadovo paramos ( $\beta = 0,39, p < 0,001; \beta = 0,11, \text{ CI } = [0,045; 0,180]$ ), kolegų paramos ( $\beta = 0,32, p < 0,001; \beta = 0,11, \text{ CI } = [0,044; 0,174]$ ), galimybės tobulėti ( $\beta = 0,34, p < 0,001; \beta = 0,10, \text{ CI } = [0,047; 0,165]$ ) ir įsitraukimo.

12 lentelė. Stiprybių panaudojimo vaidmuo ryšiui tarp darbo išteklių ir įsitraukimo

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				95% CI	R <sup>2</sup>	F
	Įsitraukimas						
	<i>c</i>	<i>a</i>	<i>ab</i>	<i>c'</i>			
	Beta ( $\beta$ )	Beta ( $\beta$ )	Beta ( $\beta$ )	Beta ( $\beta$ )			
Autonomija	<b>0,39***</b>	<b>0,40***</b>	<b>0,13</b>	<b>0,26**</b>	<b>[0,615;0,209]</b>	0,16	35,87
Vadovo parama	<b>0,50***</b>	<b>0,40***</b>	<b>0,11</b>	<b>0,39***</b>	<b>[0,045;0,180]</b>	0,16	35,84
Kolegų parama	<b>0,43***</b>	<b>0,31***</b>	<b>0,11</b>	<b>0,32***</b>	<b>[0,044;0,174]</b>	0,10	20,82
Galimybė tobulėti	<b>0,44***</b>	<b>0,31***</b>	<b>0,10</b>	<b>0,34***</b>	<b>[0,047;0,165]</b>	0,10	20,65

Pastaba. \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ , \*\*\*  $p < 0,001$ .

13 lentelėje pateikti duomenys taip pat atspindi stiprybių panaudojimo vaidmenį, tik šį kartą tarp asmeninių išteklių (saviveiksmingumo, optimizmo, savigarbos) ir įsitraukimo. Duomenys rodo, jog stiprybių panaudojimas dalinai medijuoja ryšį tarp saviveiksmingumo ir įsitraukimo, nes tiesioginis ryšys vis dar statistiškai reikšmingas ( $\beta = 0,16$ ,  $p < 0,05$ ), bet ir netiesioginis efektas yra statistiškai reikšmingas ( $\beta = 0,16$ ,  $CI = [0,079;0,256]$ ). Stiprybių panaudojimas dalinai medijuoja ryšį ir tarp optimizmo ir įsitraukimo ( $\beta = 0,28$ ,  $p < 0,05$ ;  $\beta = 0,12$ ,  $CI = [0,059;0,197]$ ) bei savigarbos ir įsitraukimo ( $\beta = 0,26$ ,  $p < 0,01$ ; ;  $\beta = 0,13$ ,  $CI = [0,056;0,209]$ ).

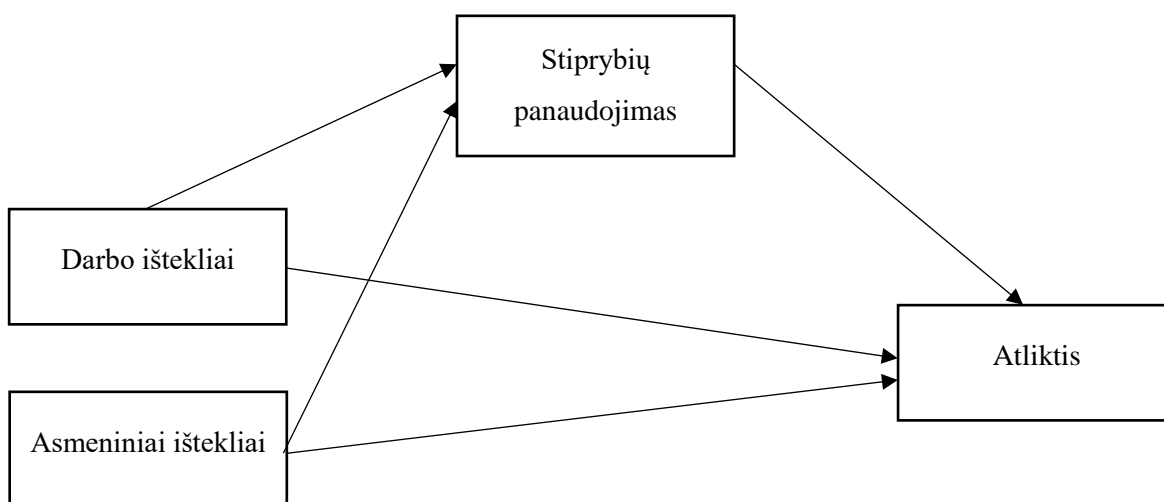
13 lentelė. Stiprybių panaudojimo vaidmuo ryšiui tarp asmeninių išteklių ir įsitraukimo

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				95% CI	R <sup>2</sup>	F
	Įsitraukimas						
	c	a	ab	c'			
	Beta (β)	Beta (β)	Beta (β)	Beta (β)			
Saviveiksmingumas	<b>0,32***</b>	<b>0,46***</b>	<b>0,16</b>	<b>0,16*</b>	[0,079;0,256]	0,22	50,92
Optimizmas	<b>0,40***</b>	<b>0,38***</b>	<b>0,12</b>	<b>0,28***</b>	[0,059;0,197]	0,15	32,30
Savigarba	<b>0,39***</b>	<b>0,37***</b>	<b>0,13</b>	<b>0,26**</b>	[0,056;0,209]	0,14	29,91

Pastaba.\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .; \*\*\* $p < 0,001$ .

### 3.5. Stiprybių panaudojimo vaidmuo tarp darbo ir asmeninių išteklių bei atlikties

Norint pamatuoti stiprybių panaudojimo sąsajas su darbo bei asmeniniais ištekliais ir atliktimi, buvo naudojama regresinė mediacinė analizė su Process įskiepiu. 3 paveiksle nurodyta modelio schema.



3 pav. Stiprybių panaudojimo vaidmuo ryšiui tarp darbo ir asmeninių išteklių bei atlikties.

14 lentelėje pateikti duomenys rodo stiprybių panaudojimo vaidmenį tarp darbo išteklių (autonomijos, vadovo paramos, kolegų paramos, galimybės tobulėti) bei atlikties. Duomenys rodo, jog stiprybių panaudojimas dalinai medijuoja ryšį tarp autonomijos ir atlikties ( $\beta = 0,16$ ,  $p < 0,05$ ;  $\beta$



= 0,06, CI = [0,005;0,157]), tarp kolegų paramos ir atlikties ( $\beta = 0,13, p < 0,05; \beta = 0,05, CI = [0,007;0,132]$ ). Tarp galimybės tobulėti ir atlikties stiprybių panaudojimas pilnai medijuoja ryšį tarp kintamųjų, kadangi tiesioginis efektas nebėra statistiškai reikšmingas ( $\beta = -0,06, p > 0,05$ ), o netiesioginis efektas yra statistiškai reikšmingas ( $\beta = 0,07, CI = [0,021;0,148]$ ). Vadinasi, jog galimybė tobulėti prognozuoja atliktį per stiprybių panaudojimą. Stiprybių panaudojimas neveikia kaip mediatorius tarp vadovo paramos bei atlikties ( $\beta = 0,06, CI = [-0,001;0,126]$ ).

14 lentelė. *Stiprybių panaudojimo vaidmuo darbo išteklių ir atlikties ryšiui*

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				95% CI	$R^2$	F
	Atliktis						
	c	a	ab	c'			
	Beta ( $\beta$ )	Beta ( $\beta$ )	Beta ( $\beta$ )	Beta ( $\beta$ )			
Autonomija	<b>0,21**</b>	<b>0,40***</b>	<b>0,06</b>	<b>0,16*</b>	<b>[0,005;0,157]</b>	0,16	35,87
Vadovo parama	0,20**	0,40***	0,05	0,16**	[-0,001;0,120]	0,16	35,84
Kolegų parama	<b>0,19**</b>	<b>0,31***</b>	<b>0,05</b>	<b>0,13*</b>	<b>[0,007;0,132]</b>	0,10	20,82
Galimybė tobulėti	<b>0,02</b>	<b>0,31***</b>	<b>0,07</b>	<b>-0,06</b>	<b>[0,021;0,148]</b>	0,10	20,65

Pastaba.\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .; \*\*\* $p < 0,001$ .

15 lentelėje pateikti duomenys rodo stiprybių panaudojimo vaidmenį tarp asmeninių išteklių (saviveismingumo, optimizmo bei savigarbos) ir atlikties. Duomenys rodo, jog stiprybių panaudojimas pilnai medijuoja ryšį tarp savigarbos ir atlikties ( $\beta = 0,16, p > 0,05; \beta = 0,07, CI = [0,082;0,123]$ ), tačiau nemedijuoja ryšio tarp saviveismingumo ir atlikties ( $\beta = 0,23, p < 0,05; \beta = 0,04, CI = [-0,021;0,129]$ ) bei tarp optimizmo ir atlikties ( $\beta = 0,18, p < 0,05; \beta = 0,04, CI = [-0,348;0,127]$ ).

15 lentelė. Stiprybių panaudojimo vaidmuo ryšiui tarp asmeninių išteklių ir atlikties

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				95% CI	R <sup>2</sup>	F
	Atliktis						
	<i>c</i>	<i>a</i>	<i>ab</i>	<i>c'</i>			
	Beta ( $\beta$ )	Beta ( $\beta$ )	Beta ( $\beta$ )	Beta ( $\beta$ )			
Saviveiksmingumas	0,27***	0,46***	0,04	0,23**	[-0,021;0,129]	0,22	50,92
Optimizmas	0,13	0,38***	0,07	0,18*	[-0,348;0,127]	0,15	32,30
Savigarba	<b>0,17*</b>	<b>0,37***</b>	<b>0,06</b>	<b>0,16</b>	<b>[0,082;0,123]</b>	0,14	29,91

Pastaba.\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ .; \*\*\* $p < 0,001$ .

#### 4. REZULTATŲ APTARIMAS

##### 4.1. Stiprybių panaudojimo sąsajos su demografiniais rodikliais

Nagrinėjant šio tyrimo pagrindinį kintamąjį – stiprybių panaudojimą – ir lyginant vidurkių pasiskirstymus skirtingose imtyse (lyties, išsilavinimo, šeiminės padėties, amžiaus bei darbo stažo), iš 3 lentelės galima matyti, jog statistiškai reikšmingo skirtumo tarp skirtingos lyties tiriamųjų atsižvelgiant į stiprybių panaudojimą nėra. Kitų tyrimų rezultatai atsižvelgiant į skirtumus tarp lyties rodo įvairius rezultatus. Pavyzdžiui, Linley ir kiti (2007) bei Zhang ir Chen (2018) tyrimų rezultatai atskleidžia skirtingą stiprybių panaudojimo pasiskirstymą tarp vyrų ir moterų, o Dubreuil, Forest, Gillet, Fernet, Landry ir kt. (2016) skirtumų nerado. Galimus skirtumus tarp vyrų ir moterų atsižvelgiant į stiprybių panaudojimą mokslininkai aiškina tuo, jog evoliuciškai moterys yra linkusios naudoti tokias būdo savybes, o kartu ir stiprybes, kurios yra susijusios su rūpesčiu, nuolankumu ir meile, o vyrai – su atsparumu, tvirtumu, kas paaiškintų gana stereotipinį stiprybių pasiskirstymą tarp skirtingos lyties grupių. Visgi, šiame tyrime buvo matuojamas stiprybių panaudojimas, kuris parodo, kaip dažnai turimos stiprybės yra naudojamos, tad nors konkrečios pavienės stiprybės tarp vyrų ir moterų gali skirtis (Brdar, Anic & Rijavec, 2011), visgi, jų panaudojimo dažnis išlieka panašus. Taip pat 4 lentelėje pateikti duomenys rodo, jog nėra statistiškai reikšmingo skirtumo tarp skirtingą išsilavinimą turinčių grupių lyginant stiprybių panaudojimą. Tie tiriamieji, kurie turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, bei tie, kurie turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir taip pat tie, kurie turi vidurinį išsilavinimą (kadangi tik į šias grupes iš penkių pasiskirstė imtis) stiprybes darbe naudoja panašiai.

Atsižvelgiant į 5 lentelę, kurioje yra lyginamas stiprybių panaudojimas tarp skirtingą šeimine padėtį užimančių grupių, statistiškai reikšmingus skirtumus galime matyti tarp vedusių ir nevedusių bei gyvenančių su partnerių ir nevedusių tiriamųjų. Panašius rezultatus, atsižvelgiant į atskiras stiprybes, galima matyti ir kituose tyrimuose (Cibulskytė, 2008), tačiau dažniausiai yra lyginamos konkrečios stiprybės, o ne jų panaudojimas, kaip buvo šiame tyrime. Atsižvelgiant į šio tyrimo rezultatus, galima matyti, jog vedę darbuotojai stiprybes naudoja dažniau nei nevedę. Taip pat skirtumai rasti tarp gyvenančių su partnerių ir nevedusių tiriamųjų – gyvenantys su partneriu tiriamieji stiprybes naudoja dažniau. Tokius rezultatus galima paaiškinti tuo, jog santuokinis gyvenimas dažnai yra siejamas su savitarpio pagalba ir socialine parama, kadangi partneris ne tik geriau pažįsta savo antrąją pusę ir supranta, kokias stiprybes žmogus turi, bet ir emociškai palaiko, pataria, padeda puoselėti savigarbą, pasitikėjimą savimi (Baheiraei et al. 2012). Tuomet, kai individo stiprybės yra pastebimos ne tik jo paties, bet ir jo partnerio, tikėtina, jog jos bus toliau skatinamos naudoti, ugdomos, stiprinamos ir pritaikomos skirtingose situacijose (Bakker, Meyers and Woerkom, 2020). Šie rezultatai taip pat atspindi prielaidą, jog antroji pusė geba geriau pažinti, suprasti ir ne tik parodyti, kokias stipriąsias savybes sugyventinis turi, bet ir padrąsina jomis dažniau naudotis įvairiose situacijose.

Stiprybių panaudojimo skirtumai taip pat matomi ir tarp skirtingo amžiaus grupių (6 lentelė). Tie darbuotojai, kurie yra jaunesni, stiprybes naudoja rečiau nei tie, kurie yra vyresni (virš 30m.). Šie rezultatai skatina daryti prielaidą, jog laikui bėgant, kuomet individas įgyja vis įvairesnės patirties, labiau pradeda save pažinti, suprasti savo gabumus, stiprybes naudoja dažniau, o galbūt net atranda naujas, kurias taip pat naudoja. Isaacowitz ir kiti (2003) teigė, jog vyresnio amžiaus žmonės yra susidūrę su įvairesnėmis gyvenimo situacijomis ir todėl turi daugiau galimybių naudoti savo stiprybes. Taip pat, kuo individo amžius didesnis, tuo daugiau atsiranda funkcijų, atsakomybių ir užduočių, o tai vėlgi skatina naudoti skirtingas stiprybes sprendžiant įvairias problemas. Visgi, stiprybių panaudojimas nesiskyrė tarp skirtingą darbo stažą turinčių grupių.

#### 4.2. Stiprybių panaudojimo sąsajos su darbo ir asmeniniais ištekliais

Vienas iš šio tyrimo uždavinių buvo išsiaiškinti sąsajas tarp stiprybių panaudojimo bei darbo ir asmeninių išteklių. Pradedant nuo darbo išteklių, 8 lentelės duomenys rodo, jog stiprybių panaudojimas labiausiai priklauso nuo autonomijos ir vadovo paramos, o tai leidžia suprasti, jog jeigu darbuotojas patiria daugiau autonomijos arba vadovo paramos, tikėtina, jog jis dažniau naudos savo stiprybes darbe. Kong & Ho (2016) taip pat patvirtino autonomijos ir stiprybių panaudojimo sąsajas ir paaiškino rezultatus tuo, jog jeigu darbuotojas patiria daugiau autonomijos, jis gali pats kontroliuoti darbo eigą, planuoti veiklą bei prioretizuoti užduotis, o tai jam padeda geriau suprasti, kuriose užduotyse jis gali panaudoti savo stiprybes bei kur gali labiausiai atsiskleisti susikuriant tokią aplinką, kurioje pats jaustųsi gerai. Kita vertus, ne tik autonomija, bet ir vadovo parama yra svarbi darbuotojo

stiprybių panaudojimui – duomenys rodo, jog didėjant vadovo paramai, tikėtina, jog bus dažniau naudojamos stiprybės darbe. Tokius ryšius įrodo ir kiti tyrimai (Kong and Ho, 2016), argumentuojantys, jog vadovai gali būti suvokiami kaip saugus prieglobstis susidūrus su stresu ar iššūkiiais. To pasėkoje vadovai gali paskatinti darbuotojus labiau atsiskleisti, ieškoti naujų problemos sprendimo būdų susidūrus su stresą keliančiais reikalavimais darbe (Vaananen ir kiti, 2003), taip pat skatinti ir patiems darbuotojams tyrinėti, kokias stiprybes skirtingose situacijose gali naudoti (Lavy ir kt., 2017). Visgi, ne tik vadovo, bet ir kolegų parama yra svarbi kalbant apie stiprybių panaudojimą. Šio tyrimo rezultatai rodo stiprybių panaudojimo tiesioginę priklausomybę ir nuo kolegų paramos, vadinasi, jog jeigu darbuotojas patiria kolegų paramą, tikėtina, kad jis dažniau naudos savo stiprybes darbe. Ankstesni tyrimai taip pat pabrėžia bendradarbių pagalbos reikšmę su darbu susijusiems padariniams – kolegos gali ne tik paremti, bet ir padėti atlikti tam tikras užduotis laiku vyraujant dideliu darbo krūviui (Van der Doef and Maes, 1999). Bendradarbių pagalba sušvelnina darbe patiriamą stresą ar perdegimą bei didina individo energiją, o tokiu būdu atsiskleidžia ir darbuotojo stiprybės, skatinančios augti ir tobulėti (Lavy ir kt., 2017). Atsižvelgiant į tobulėjimą, šio tyrimo rezultatai taip pat rodo sąsajas tarp galimybės tobulėti ir stiprybių panaudojimo. Vadinasi, jog jeigu darbuotojas mato, jog savo darbovietėje galės tobulėti, jis labiau stengiasi atskleisti savo stiprybes ir parodyti potencialą, skirtą tobulėjimo link. Literatūroje teigiama, jog jeigu darbuotojas supranta, kad organizacijoje jis gali užtikrinti savo kompetencijų augimą, stabilų kilimą karjeros keliu, tikėtina, jog jis bus labiau motyvuotas dėti pastangas siekiant geresnių rezultatų, o tuo tarpu taip pat stengsis naudoti savo stiprybes – tai, ką geriausiai moka (Bakker & Demerouti, 2007). Visa tai galima pagrįsti darbo išteklių – reikalavimų (Bakker & Demerouti, 2007) bei organizacinės paramos teorijomis (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986), kurios teigia, jog organizacija, norėdama, kad jų darbuotojai jaustųsi atsidavę, turi darbuotojus motyvuoti suteikdama išteklius. Tuomet, kai darbuotojas pastebi, jog į jį organizacija investuoja ir rūpinasi, jis tampa motyvuotas labiau stengtis dėl bendrų tikslų, todėl tai paskatina stiprybių panaudojimą. Tokiu atveju darbuotojai ne tik jaučiasi vertinami, bet tampa dėkingais, jog gali patys atsiskleisti ir stengiasi naudoti geriausias savo kompetencijas rezultatams pasiekti. Įdomu yra tai, jog kuomet tyrime darbo ištekliai buvo imami kartu į vieną modelį (9 lentelė) ir tokiu būdu prognozuojamas stiprybių panaudojimas, modelyje reiškingi liko tik autonomija ir vadovų parama – vadinasi, jog šie ištekliai, veikiami kartu, geriausiai skatina darbuotoją naudoti stiprybes. Apibendrinant, organizacijos turėtų orientotis į didesnę autonomiškumo suteikimą – leisti darbuotojams koreguoti darbo užduotis, jas atlikti taip, kaip pats darbuotojas nori, taip pat skatinti paramą (tiek vadovų, tiek kolegų) bei planuoti darbuotojo augimą orientuojantis į ateitį, pabrėžiant tobulėjimo galimybes. Tuomet darbuotojai jaučiasi labiau pastebimi, vertinami bei laisvesni atskleisti save ir savo potencialą.

Žinoma, svarbu atsižvelgti ne tik į darbo, bet ir į asmeninių išteklių sąsajas su stiprybių panaudojimu. Atsižvelgiant į 8 lentelę galima matyti, jog stiprybių panaudojimas labiausiai yra susijęs su optimizmu, t.y. optimizmas geriausiai prognozuoja stiprybių panaudojimą. Tai leidžia suprasti, jog jeigu darbuotojas tiki sėkmingais rezultatais ateityje, tikėtina, jog jis bus labiau motyvuotas naudoti savo stiprybes. Tokius ryšius galima paaiškinti tuo, jog optimistiškai darbuotojai labiau tiki savo potencialu (net jei anksčiau patyrė nesėkmių), o tai padidina kontrolės jausmą ir adaptyvumą – tokioje aplinkoje darbuotojas labiau tiki savimi bei savo stiprybėmis, todėl tikėtina, jog esant galimybei jis jas ir panaudos (Hobfoll & Shirom, 2001). Žinoma, atsižvelgiant į asmeninius išteklius, padedančius greičiau adaptuotis prie besikeičiančių sąlygų ir būti labiau atspariems sudėtingoms užduotims, svarbu yra ir savigarbos ryšys su stiprybių panaudojimu. Van Woerkom, Oelemans, & Bakker (2016) teigė, jog tam, kad darbuotojas naudotų savo stiprybes, yra labai svarbu, jog jis gerbtų save. Tyrimo rezultatai rodo, jog didėjant savigarbai (t.y. teigiamam savęs ir savo gebėjimų vertinimui), didėja ir stiprybių panaudojimas. Tokie darbuotojai, kurie turi didelę savigarbą, iššūkius keliančias darbo užduotis mato ne kaip grėsmę, o kaip galimybę, kuria pasinaudojus galima pasiekti gerų rezultatų ir, svarbiausia, išlaikyti pozityvų savęs vaizdą prieš kitus (Luthans et al. 2007). Kaip tik dėl šių priežasčių, kuomet darbuotojui yra suteikiama galimybė įrodyti kitiems savo gabumus ir išlaikyti savigarbą, stiprybių panaudojimas tokioje situacijoje gali būti puikus būdas to pasiekti. Vadinasi, jog darbuotojai yra linkę naudoti savo stiprybes ne tik todėl, jog jie savimi pasitiki, bet ir todėl, jog gavę pripažinimą už stiprybių panaudojimo parodymą, jų pasitikėjimas dar labiau sustiprės. Taip pat ne tik savigarba, bet ir saviveiksmingumas prisideda prie gebėjimų įveikti sudėtingas ir nenumatytas užduotis. Šio tyrimo rezultatai taip pat rodo ryšius tarp saviveiksmingumo ir stiprybių panaudojimo, t.y. stiprybių panaudojimas tiesiogiai priklauso nuo saviveiksmingumo. Kadangi darbuotojas, kurio saviveiksmingumas yra aukštas, ne tik tiki savo gabumais ir įgūdžiais, padėsiančiais lengvai susitvarkyti su problematiškomis situacijomis, bet taip pat patiria didesnę kontrolės jausmą ir mažiau frustracijos ar streso darbe (Gist, 1987). Dėl to tikėtina, jog tuos gabumus ir stiprybes, kurios gali padėti įveikti įvairias užduotis, darbuotojas be abejonės panaudos darbe, kadangi tokiu būdu galės atskleisti savo potencialą. Atsižvelgiant į tai, organizacijoms yra labai svarbu ne tik pastebėti darbuotoją, jo rezultatus, bet ir įvertinti, pagirti ir kelti šiuos asmeninius savęs vertinimo komponentus. Tokiu atveju, kuomet organizacija skatins darbuotojo teigiamą savęs vertinimą, pripažins jo gabumus bei pastangas, pasidalins galbūt net jo pasiekimais su kitais, darbuotojas pasijus labiau pastebimas ir pasitikintis savimi. Įdomu yra ir tai, jog matuojant asmeninius išteklius kartu viename modelyje (10 lentelė), statistiškai reikšmingos sąsajos su stiprybių panaudojimu išliko su visais ištekliais – vadinasi, jog organizacija turėtų ugdyti tiek saviveiksmingumą, tiek optimizmą ir savigarbą kartu, norint pamatyti darbuotojo naudojamą stiprybes. Šiuos rezultatus taip pat galima pagrįsti darbo reikalavimų – išteklių teorija (Bakker & Demerouti, 2007), į kurią įtraukiami ir asmeniniai resursai, veikiantys kaip motyvatoriai labiau įnikti

į darbo užduotis, pasitikėti savo jėgomis ir nebijoti atskleisti savęs, o šiuo atžvilgiu – savo stiprybių. Apibendrinant, šio tyrimo rezultatai rodo, jog tiek darbo, tiek asmeniniai ištekliai prognozuoja stiprybių panaudojimą, o tai reiškia, jog organizacijos turi sutelkti dėmesį ne tik į išorinę pagalbą (įvairiapusišką paramą, tobulėjimo ir augimo galimybes, autonomiškų užduočių pasiskirstymą), bet ir lavinti paties darbuotojo savęs vertinimą, girti už pastangas, didinti jo savigarbą ir skatinti atsiskleisti.

#### 4.3. Stiprybių panaudojimo sąsajos su įsitraukimu ir atliktimi

Nors literatūroje vyrauja keletas tyrimų, siejančių stiprybių panaudojimą su darbuotojo įsitraukimu ar atliktimi, šiame tyrime buvo siekiama suprasti, koks yra stiprybių panaudojimo vaidmuo tarp išteklių ir įsitraukimo bei atlikties, o tam yra reikalinga išsiaiškinti ryšius tarp stiprybių panaudojimo ir šių elgesio padarinių. Tyrimo rezultatai rodo (11 lentelė), jog stiprybių panaudojimas statistiškai reikšmingai susijęs su įsitraukimu, t.y. stiprybių panaudojimas tiesiogiai prognozuoja darbuotojo įsitraukimą. Vadinasi, jog jeigu darbuotojas naudoja savo stiprybes darbe, tikėtina, kad jis bus ir labiau įsitraukęs į darbą. Tokius rezultatus galima paaiškinti teigiamų emocijų išplėtimo teorija (Fredrickson, 2001), kadangi tuomet, kai darbuotojas naudoja stipriąsias savybes, jis susikuria teigiamus pojūčius, tampa energingesnis ir labiau atsidavęs, o tai skatina labiau įsitraukti atliekant darbo užduotis. Botha ir Mostert (2014) tyrimo rezultatai parodė, jog stiprybės yra susijusios su įsitraukimu. Šiuos rezultatus autoriai aiškino tuo, jog naudojant stiprybes darbuotojas jaučiasi labiau autentiškas, kadangi tokiu būdu demonstruojama tai, ką žmogus geriausiai sugeba. Stiprybių panaudojimas leidžia darbuotojui jaustis gerai, padidina energingumą, o tai tiesiogiai siejasi su įsitraukimu – energingumas yra vienas iš įsitraukimo komponentų (Linley & Harrington, 2006). Van Woerkom, Oerlemans, et al. (2016) savo tyrime taip pat rado stiprybių panaudojimo sąsajas su įsitraukimu. Autoriai teigia, jog naudojant stiprybes darbuotojas jaučiasi labiau kompetentingas, kadangi daro tai, kas jam geriausiai pavyksta, todėl tampa labiau motyvuotas ir aktyviau įsitraukia į darbo veiklą. Atsižvelgiant į šiuos rezultatus galima svarstyti, jog stiprybių panaudojimas gali būti suprantamas ne tik kaip įsitraukimą skatinantis veiksnys, bet taip pat gali būti priskirtas ir prie asmeninių išteklių, veikiančių įsitraukimą, kadangi stiprybių panaudojimas padidina motyvaciją ir padeda būti labiau įsitraukusiam darbo užduotyse (Storm & Rothmann, 2003). Tam, kad darbuotojas būtų labiau įsitraukęs, organizacija turėtų įsigilinti į tai, kas darbuotojui gerai sekasi ir kokiais principais vadovaujantis jam tai pavyksta pasiekti, bei skatinti šias stiprybes suteikiant daugiau erdvės kūrybiškumui ir eksperimentavimui užduotis atlikti savaip.

Atsižvelgiant į stiprybių panaudojimą ir darbo rezultatus, tyrimai rodo, jog tuomet, kai darbuotojas yra motyvuotas ir įsitraukęs, tikėtina, jog jo darbo rezultatai taip pat bus geresni (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). Šio tyrimo rezultatai (11 lentelė) taip pat parodo stiprybių panaudojimo ir atlikties sąsajas, t.y. stiprybių panaudojimas tiesiogiai prognozuoja darbuotojo atliktį.

Tuomet, kai darbuotojas naudoja savo stiprybes, jam tampa lengviau susidoroti su darbo užduotimis, iškeltiems reikalavimams pritaikyti geresnes ir tinkamesnes stiprybes bei pasiekti išsikeltų tikslų. Tokius rezultatus galima paaiškinti laimingo – produktyvaus darbuotojo teorija (Staw, & Ross, 1986), kuri teigia, jog jeigu darbe vyrauja teigiamos emocijos, darbuotojo tikslų pasiekimas ir rezultatai bus geresni. Tuomet, kai darbuotojas naudoja savo stiprybes ir gali save atskleisti, natūraliai kyla teigiamos emocijos, kurios sukelia energingumą, skatina išsikelti aukštesnius tikslus ir dėti daugiau pastangų jiems pasiekti. Žinoma, stiprybių panaudojimo ir atlikties sąsajas mokslininkai aiškina ne tik energingumu, bet ir kylančiu didesniu pasitikėjimu savimi, kuomet naudojant stiprybes pavyksta atlikti tam tikrą užduotį ir pasiekti rezultatų (Judge & Bono, 2001). Tuomet, kai darbuotojas gali naudoti savo asmeninius įgūdžius, atsiranda galimybė labiau specializuotis savoje srityje, gilinti ir lavinti kompetencijas bei, svarbiausia, pritaikyti savo stiprybes ir atskleisti potencialą. Tokiais atvejais darbuotojai gali orientuotis į tai, ką labiausiai nori daryti, kas jiems gerai sekasi ir tokiu būdu atsiskleisti – parodyti tikrąjį, autentišką save ir jaustis „savame kailyje“ (Linley, 2008). Kuomet žmogus daro tai, kas jam patinka ir sekasi, gerėja ir jo darbo rezultatai, kadangi jis ne tik gali adaptuoti užduoties sprendimus pagal savo stiprybes, bet ir geriau numatyti pasekmes žinant savus užduoties sprendimo taikymo metodus. Apibendrinant galima daryti išvadą, jog tiek darbuotojo įsitraukimui bei motyvacijai, tiek darbo rezultatams stiprybių panaudojimas yra reikšmingas. Tam, kad darbuotojai būtų labiau įsitraukę, svarbu organizacijoms parodyti, kokiose užduotyse darbuotojas gali atskleisti savo stiprybes, leisti jam atlikti tam tikrus reikalavimus savaip ir suteikti daugiau laisvės kūrybiškumui. Kalbant ir apie atliktį, vertinga kurti sveiką darbuotojui aplinką, kurioje individas jaustųsi pozityviai, galėtų atsiskleisti, o jį priimtų, tokį, koks yra. Svarbu yra parodyti, jog darbuotojas gali darbus atlikti pagal save, naudoti savo resursus ir stiprybes, susidėlioti užduotis autonomiškai ir vertinti kiekvieno indėlį – tokiu būdu darbuotojai jausis saugiai atskleisdami savo potencialą, o jo veikla atsispindės darbo rezultatuose.

#### 4.4. Stiprybių panaudojimo vaidmuo tarp darbo bei asmeninių išteklių ir įsitraukimo

Pagrindinis šio tyrimo tikslas yra išsiaiškinti, kokį vaidmenį stiprybių panaudojimas atlieka atsižvelgiant į darbo, asmeninių išteklių bei įsitraukimo ir atlikties ryšius. Šiame skyriuje yra aptariamas stiprybių panaudojimo vaidmuo tarp išteklių ir įsitraukimo, tad visų pirma yra svarbu paminėti, jog prieš tai esančiuose skyriuose keli pagrindiniai aspektai, parodantys sąsajas tarp kintamųjų, jau buvo aptarti: a) darbo bei asmeninių išteklių sąsajos su stiprybių panaudojimu bei b) stiprybių panaudojimo ir įsitraukimo sąsajos. Abu šie uždaviniai pasitvirtino, tačiau tam, kad įvertintume tikrą stiprybių panaudojimo poveikį tarp išteklių ir įsitraukimo, svarbu yra įvertinti, ar tiesioginis ryšys tarp išteklių ir įsitraukimo atsiradus stiprybių panaudojimui sumažėjo arba išnyko – tokiu principu galima samprotauti, jog stiprybių panaudojimas yra svarbus faktorius tarp išteklių ir įsitraukimo. Atsižvelgiant į įsitraukimą, organizacijos tokį darbuotojo elgesį vertina kaip labai svarbų

darbuotojo elgesio padarini. Įsitraukęs darbuotojas patiria daugiau teigiamų emocijų darbe, tampa labiau motyvuotas atlikti darbo užduotis ir pasiekti tikslus (Bakker, 2011), todėl tai svarbu kiekvienai klestinčiai darbovietai. Žinoma, darbuotojo įsitraukimas yra kintantis, tad svarbu yra suprasti, kas gali prognozuoti šį elgesį ir padėti organizacijoms atsižvelgti į svarbius, įsitraukimą skatinančius veiksnys. Visgi, kadangi įsitraukimas taip pat yra siejamas su stiprybių panaudojimu (Bakker, Hetland, Olsen, Espevik, 2019), šiame tyrime šis kintamasis buvo įtraukiamas kaip medijuojantis veiksnys. 12 lentelės rezultatai rodo, jog nors autonomija tiesiogiai prognozuoja darbuotojo įsitraukimą, įtraukus stiprybių panaudojimą šis tiesioginis ryšys susilpnėja, t.y. stiprybių panaudojimas veikia šį ryšį kaip mediatorius, visgi tik dalinai, nes nors tiesioginis ryšys tarp autonomijos ir įsitraukimo sumažėjo, jis pilnai neišnyko. Vadinasi, jog tuomet, kai darbuotojui yra suteikiama daugiau autonomijos darbe, jis aktyviau naudoja savo stiprybes, o tai lemia didesnę darbuotojo įsitraukimą. Tam, kad organizacijos galėtų matyti labiau įsitraukusį darbuotoją, svarbu yra ne tik suteikti pakankamai autonomijos, bet ir skatinti stiprybių panaudojimą. Taip pat yra ir atsižvelgiant į vadovo bei kolegų paramą – kuomet darbe vyrauja daugiau paramos, darbuotojas yra linkęs labiau atskleisti savo stiprybes, o todėl didėja jo įsitraukimas į darbą. Tuomet, kai organizacija iš darbuotojo tikisi daugiau energijos ir įsitraukimo, svarbu yra atsivelti ne tik į paramą, bet ir į aplinką, padedančią skatinti stiprybių panaudojimą. Jeigu darbuotojas pasižymės stiprybių panaudojimu, organizacijos suteikiami ištekliai paskatins įsitraukimą. Taip pat rezultatai rodo, jog stiprybių panaudojimas veikia kaip mediatorius galimybės tobulėti ir įsitraukimo ryšį. Tai reiškia, jog tuomet, kai darbuotojas mato galimybę tobulėti ir augti, jis deda daugiau pastangų naudojant savo stiprybes, o tai atsispindi didesniame darbuotojo įsitraukime. Organizacija turėtų visų pirma skatinti darbuotoja keltis ilgalaikių tikslų, labiau taikyti darbo užduotis į darbuotojo kompetencijų ir įgūdžių kėlimą, suteikti augimo ateities viziją, kad darbuotojas galėtų nuspręsti, ar jam verta investuoti laiko ir resursų to pasiekti. Taip pat svarbu skatinti ir stiprybių panaudojimą, nes tokiu atveju darbuotojas labiau išnaudoja turimus resursus ir tampa stipriau įsitraukęs. Bendrai tariant, šie rezultatai parodo, jog darbo ištekliai ne tik tiesiogiai gali prognozuoti darbuotojo įsitraukimą – jie taip pat leidžia samprotauti, jog stiprybių panaudojimas veikia kaip mechanizmas, kuris paaiškina, kodėl darbo resursai skatina darbuotojus įsitraukti. Tokius rezultatus galima pagrįsti Hackman ir Oldham (1976) darbo charakteristikų modeliu: autoriai teigia, jog motyvaciją ir įsitraukimą reikia kurti per darbo charakteristikas ar išteklius, pavyzdžiui, autonomiją. Tuomet, kai žmogus gauna šiuos išteklius, labai svarbi yra ir jo psichologinė būseną (suvokiamas užduoties reikšmingumas, atsakomybė bei reikalingų įgūdžių turėjimas), o šiems esant kartu darbuotojo motyvacija didėja (Fornaciari & Dean, 2005). Pritaikant šią teoriją šio darbo rezultatams galime samprotauti, jog įvairūs darbo ištekliai yra labai svarbūs motyvacijai, tačiau svarbu ir tai, jog darbuotojas pats suprastų turintis reikalingų išteklių ir galintis juos panaudoti pagal save atskleidžiant savo stiprybes – tuomet atsiranda daugiau tikėjimo savimi, energingumo, motyvacijos ir įsitraukimo darbe.



Atkreipiant dėmesį į tai, kaip stiprybių panaudojimas veikia asmeninių išteklių ir įsitraukimo ryšius, iš rezultatų galime matyti (13 lentelė), jog stiprybių panaudojimas dalinai medijuoja saviveiksmingumo ir įsitraukimo ryšį. Tai reiškia, jog nors saviveiksmingumas tiesiogiai prognozuoja įsitraukimą, esant stiprybių panaudojimui šis ryšys susilpnėja ir atsiranda kitas, netiesioginis ryšys, paaiškinantis šiuos rezultatus. Tokie darbuotojai, kurie yra linkę labiau tikėti savo potencialu bei kompetencijomis, gali daugiau atskleisti savęs, o tai paskatina naudoti stiprybes (Peterson & Seligman, 2004) ir tampa labiau įsitraukę į darbą. Tokius rezultatus galime matyti ir su optimizmu bei įsitraukimu – tuomet, kai stiprybių panaudojimas yra įtraukiamas, tiesioginis ryšys susilpnėja ir atsiranda netiesioginis ryšys, o tai reiškia, jog stiprybių panaudojimas gali veikti kaip mechanizmas. Kitaip tariant, kuomet darbuotojas tiki teigiamais padariniais ateityje ir yra optimistiškas, jis yra labiau linkęs naudoti savo stiprybes, todėl gali užduotis atlikti savaip ir tampa labiau įsitraukęs. Tam, kad organizacija matytų įsitraukusį darbuotoją, svarbu yra ne tik ugdyti darbuotojo saviveiksmingumą, tikėjimą savimi, bet ir sukurti saugią aplinką, kurioje klaidos nereikštų bausmių, o labiau atspindėtų mokymosi ir bandymo procesus. Tokiu atveju darbuotojas bus linkęs atsiskleisti, parodyti savo stiprybes ir įsitraukti į veiklą. Taip pat ir su savigarba – kuomet darbuotojas geriau save vertina, jis linkęs dažniau naudoti savo stiprybes ir taip padidina savo įsitraukimą į darbą. Žinoma, šie rezultatai nereiškia, jog darbo ar asmeniai išteklių savaine tiesiogiai nebeprognozuoja įsitraukimo – šiame tyrime stiprybių panaudojimas veikia kaip dalinis mediatorius, kuris paaiškina kitą, galimai svarbų kelią link įsitraukimo. Tokius rezultatus galima paaiškinti savęs išpildymo teorija (Rogers, 1980), kuri teigia, jog darbuotojas yra orientuotas į savęs realizavimą, geriausio „savęs vaizdo“ atitikimą (Bakker & Van Woerkom, 2018). Tam, kad individas tobulėtų, yra labai svarbi tinkama aplinka, kurioje būtų užtikrinamas atvirumas, priėmimas, pagalba ir empatiškumas. Kadangi ši teorija yra orientuota į paties individo savęs suvokimą, su tuo glaudžia siejasi ir darbuotojo stiprybių atpažinimas bei puoselėjimas. Tam, kad darbuotojas galėtų jas naudoti ir būti įsitraukęs į savo veiklą, labai svarbu, kad organizacija ne tik priimtų individą tokį, koks jis yra, bet ir padėtų jam atsiskleisti padrąsinant, palaikant ir paskatinant tai daryti. Tuomet, kai organizacija puoselėja darbuotojo savigarbą, kuria optimistiškesnę ateitį užtikrinant saugią atmosferą atsiskleisti, darbuotojas stengiasi save realizuoti parodydamas savo stiprybes, įgūdžius ir kitus bruožus. Na, o tuomet, kai individas gali jaustis autentišku ir atskleisti savo potencialą, jis tampa labiau motyvuotas ir įsitraukęs į užduotis, savęs tobulinimą ir klestėjimą. Taigi, apibendrinant galima teigti, jog tam, kad darbuotojas būtų įsitraukęs, organizacija turi užtikrinti, kad darbuotojams būtų suteikiama pakankamai autonomijos, paramos, atsižvelgiama į pastangas ugdant savivertę ir pasitikėjimą savimi, o taip pat ir skatinant atsiskleisti – naudoti savo stiprybes pasirenkamoms užduotims atlikti. Tokiu būdu darbuotojai ne tik jaus paramą iš organizacijos, bet patys galės save realizuoti.

#### 4.5. Stiprybių panaudojimo vaidmuo tarp darbo ir asmeninių išteklių ir atlikties

Kitas, taip pat svarbus šio tyrimo uždavinys yra suprasti, ar stiprybių panaudojimas gali medijuoti ryšį tarp išteklių ir atlikties. Pagal darbo reikalavimų – išteklių modelį (Bakker & Demerouti, 2007), darbo ir asmeniniai ištekliai yra tiesiogiai susiję su darbuotojo atliktimi, kadangi esant papildomoms skatinančioms sąlygoms darbuotojai yra linkę efektyviau ir produktyviau dirbti (Shanock & Eisenberger, 2006; Xanthopoulou, Heuven, Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2008). Šio tyrimo rezultatai taip pat patvirtino tokias išvadas, kadangi ištekliai tiesiogiai prognozavo darbuotojo atliktį, tačiau kadangi atliktis tyrimuose yra taip pat siejama ir su stiprybių panaudojimu (Van Woerkom & Meyers, 2019), buvo siekiama išsiaiškinti, ar stiprybių panaudojimas gali medijuoti išteklių ir atlikties ryšį. 14 lentelės duomenys rodo, jog stiprybių panaudojimas dalinai medijuoja ryšį tarp autonomijos ir atlikties bei tarp kolegų paramos ir atlikties, o pilnai medijuoja ryšį tarp galimybės tobulėti ir atlikties. Pavyzdžiui, jeigu darbuotojas gali pasirinkti savo darbo užduotis, jaustis galintis kontroliuoti darbo eigą ir pasiskirstyti laiką, kada tam tikras užduotis atlikti, tikėtina, jog jis bus labiau orientuotas į rezultatus. Tačiau stiprybių panaudojimas taip pat šiam ryšiui yra svarbus, kadangi rezultatai rodo, jog per stiprybių panaudojimą darbuotojas gali išnaudoti suteiktą autonomiją ir pasiekti tikslų. Taip pat galima samprotauti atsižvelgiant ir į kolegų paramą – jeigu darbuotojas jaučia, jog kolegos jį skatina, remia ir palaiko, kyla didesnis noras ir pasitikėjimas atsiskleisti, parodyti savo stiprybes, o tai lemia geresnius rezultatus, nes stiprybės būna pritaikytos pagal užduotis ir tikslus. Ir, žinoma, jeigu darbuotojui yra suteikiama vizija tobulėti ateityje, tai jį skatina labiau fokusuotis į savo paties augimą ir dėti geriausias pastangas to pasiekti – naudojant stiprybes siekti rezultatų. Tokius rezultatus galima paaiškinti darbo reikalavimų – išteklių teorija, kuria remiantis tyrime matuojant ryšius tarp darbo išteklių bei atlikties vietoje stiprybių panaudojimo buvo įtraukiamas ir išitraukimas kaip medijuojantis veiksnys (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014). Autoriai argumentavo, jog tuomet, kai darbuotojui yra suteikiami darbo ištekliai, jis tampa labiau motyvuotas ir energingas, todėl didėja išitraukimas ir visa tai atsispindi aukštesniuose pasiekimuose. Remiantis tuo, stiprybių panaudojimas taip pat gali paaiškinti, kodėl darbo ištekliai prognozuoja darbuotojo atliktį – tuomet, kai darbuotojai gauna pakankamai resursų atlikti savo darbą, pavyzdžiui, daugiau autonomijos pasiskirstyti darbo užduotis, individas geba geriau pritaikyti savo įgūdžius ir stipriąsias savybes tikslams įgyvendinti, o tuomet šie tikslai tampa lengviau įveikiami ir rezultatai gerėja (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018). Kai darbuotojas patiria sėkmę, jis supranta, jog būtent jo naudojamos stiprybės padėjo pasiekti gerų rezultatų, dėl to ateityje tikėtina, jog šias stiprybes darbuotojas naudos dažniau (Sheldon & Elliot, 1999). Taip pat kolegų parama atlieka svarbų vaidmenį – kuomet jos yra daugiau, individas labiau naudoja savo stiprybes siekdamas rezultatų.

Įdomu yra tai, jog stiprybių panaudojimas nemedijavo ryšio tarp vadovo paramos ir atlikties. Nors literatūroje yra teigiama, jog vadovo parama gali būti svarbi stiprybių panaudojimui, kadangi

vadovas padeda atpažinti ir įgalinti darbuotojo geriausias kompetencijas (Vaananen et al., 2003), visgi, šio tyrimo rezultatai rodo, jog vadovo parama tiesiogiai prognozuoja atliktą ir stiprybių panaudojimą nebuvo esminis šiame ryšyje. Taip gali būti todėl, nes vadovas yra tiesioginis žmogus, keliantis tikslus, nustatantis užduotis bei matuojantis rezultatus – kadangi vadovui darbuotojas visų pirma turi atsiskaityti, darbuotojas mažiau orientuojasi į savo stiprybes, o daugiau tiesiogiai į tikslus ir jų pasiekimą. Darbuotojas prieš vadovą jaučiasi atskaitingas ir atsakingas, todėl svarbiausia tampa vadovo parama tiesioginiam tikslų pasiekimui, o ne individualių savybių išpildymas. Taip pat tokie rezultatai gali priklausyti ir nuo skirtingo vadovavimo būdo, pavyzdžiui, remiantis transformacinės lyderystės modeliu, vadovai yra linkę orientuotis į kiekvieno darbuotojo stiprybes, ugdyti jas ir pasiekti bendrą viziją, o autokratinio stiliaus vadovai yra tiesmuki, orientuoti į rezultatų pasiekimą, direktyvūs (Setiawan ir kiti, 2021). Kita vertus, santykiai su kolegomis gali būti ne tokie įpareigojantys ir stresą keliantys, todėl gaunama parama iš jų yra labiau priimama – darbuotojas gali jaustis laisvesnis, daugiau atsipalaidavęs, o tai skatina parodyti, kokius gebėjimus turi (Popper & Mayselless, 2003). Taip pat labai svarbu, kad darbuotojas pats galėtų pritaikyti, kokias svarbiausias kompetencijas ar įgūdžius gali panaudoti, kadangi taip jaučiama daugiau galios sprendimų priėmimo ir dažnai naudojamos stiprybės yra dar labiau lavinamos. Tuo atveju, jeigu darbuotojui yra iškeliami aiškūs profesinio ugdymosi tikslai, darbuotojas gali matyti savo augimą ir naudą organizacijai, o tai paskatina atskleisti stipriausias kompetencijas ir parodyti potencialą. Šiuos rezultatus taip pat galima pagrįsti ir išteklių išsaugojimo teorija (Hobfoll, 1989), kuri teigia, jog darbuotojas yra linkęs išsaugoti esamus bei puoselėti naujus išteklius tam, kad galėtų sėkmingai tobulėti ir neprarastų turimų išteklių. Kitaip tariant, net ir tuomet, kai darbuotojas gauna autonomijos ar kolegų paramos, jam yra labai svarbu vystyti ir kitus resursus, šiuo atveju stiprybių panaudojimą, kadangi bet kada aplinkybės gali pakisti ir darbo resursų gali sumažėti. Tokiu būdu individas geba geriau susitvarkyti su įvairiais stresą keliančiais veiksniais bei, be abejo, darbo tikslais ir užduotimis (Joyner & Leake, 2018). Stiprybių panaudojimas taip pat suteikia pasitikėjimo savimi jausmą kompetencijų prasme, paskatina aktyvesnį mokymąsi, jei stiprybės naudojamos vis dažniau ir yra tobulinamos (Peterson & Seligman, 2004). Taigi, organizacijos turėtų ne tik suteikti autonomijos užduotims atlikti, paramos iš vadovų atsižvelgiant į jų vadovavimo stilių arba paramos iš kolegų, taip pat tobulėjimo galimybių – darbuotojams svarbu, kad būtų sukuriama saugi aplinka patiems atsiskleisti ir koreguoti savo veiklos rezultatus naudojant stiprybes taip parodant, ką geriausiai gali pasiekti.

Atkreipiant dėmesį ne tik į darbo išteklius, kuriuos organizacija suteikia, svarbu yra atsižvelgti ir į paties darbuotojo turimus resursus. Darbo reikalavimų – išteklių teorijoje yra teigiama, jog asmeninės savybės ir bendras savęs vertinimas gali pastiprinti jau esamus darbo išteklius ir dar geriau prognozuoti rezultatus, kadangi tuomet, kai darbuotojas pasitiki savimi ir savo gabumais, jam yra lengviau išnaudoti tiek suteikiamus, tiek jau turimus resursus ir pasiekti tikslų (Bakker, Demerouti,

& Sanz-Vergel, 2014). Dėl to šiame tyrime yra samprotaujama, kad stiprybių panaudojimas gali veikti kaip vienas iš asmeninių išteklių, gerinančių atliktį. 15 lentelės rezultatai rodo, jog stiprybių panaudojimas medijuoja tik savigarbos ir atlikties ryšį, tačiau saviveiksmingumo ir atlikties bei optimizmo ir atlikties ryšiams įtakos neturi. Vadinasi, jog kuomet darbuotojas pasižymi aukštu pasitikėjimu ir pozityviu savęs vertinimu, jis dažniau naudoja stiprybes, o tuomet pasiekia geresnius rezultatus. Tokius rezultatus galima pagrįsti išplėsta teigiamų emocijų teorija (Fredrickson, 1998), kadangi tuomet, kai darbuotojas patiria teigiamas emocijas, jis kuria psichologinius, intelektualinius ar fizinius resursus, padedančius jam klestėti. Atsižvelgiant į tai, savigarba arba pasitikėjimas savimi yra labai svarbūs tam, kad darbuotojas panaudotų savo stiprybes, kadangi pasitikėjimas savo jėgomis ir teigiamas savęs vertinimas sukuria teigiamus jausmus, o tai paskatina kurti naujus išteklius – stiprybes. Šioms stiprybėms atsiskleidus, darbuotojas jaučiasi labiau kompetentingas, gebantis atlikti svarbias užduotis, todėl jo rezultatai taip pat tampa geresni (Wood ir kiti, 2011). Svarstant, kodėl stiprybių panaudojimas nėra paaiškinantis faktorius saviveiksmingumo bei optimizmo ir atlikties ryšiams, galima samprotauti, jog daugiau saviveiksmingumo turintys darbuotojai labiau remiasi tikėjimu įveikti tam tikras užduotis ir yra motyvuoti iššūkį keliančiomis užduotimis, tad pagrindinė dėmesys nukreipiamas į konkretų tikslo pasiekimą, įrodymą, kad užduotis atlikta, bet ne į konkrečių stiprybių paiešką ir panaudojimą. Tokiu metu darbuotojas atkakliai siekia tikslo, nes tiki, kad gali tą padaryti, bet mažiau dėmesio kreipia į priemones, tokias kaip stiprybių panaudojimas. Tuo tarpu optimizmas suteikia bendrą, abstrakčią pozityvią ateities viziją, kuri su atliktimi yra susijusi tiesiogiai, bet ne per stiprybių panaudojimą, vadinasi, jog optimistiški darbuotojai tiesiogiai bus orientuoti į geresnius rezultatus, o stiprybių atsiskleidimas šiam ryšiui neturės įtakos. Galimai tiek saviveiksmingumo ir atlikties, tiek optimizmo ir atlikties ryšiams išnagrinėti giliau ir paaiškinti reikėtų ieškoti kitų mechanizmų. Visgi, atsižvelgiant į šiuos rezultatus, organizacijoms yra svarbu ugdyti asmeninius išteklius, kelti darbuotojo pasitikėjimą savimi, rodyti pripažinimą tarp kitų ir girti už sėkmingus rezultatus, kadangi tai skatina darbuotoją siekti geresnių rezultatų, o kitais atvejais ir naudoti savo stiprybes. Apibendrinus galima teigti, jog stiprybių panaudojimas vaidina svarbų vaidmenį paaiškinant ryšius tiek tarp darbo išteklių ir atlikties, tiek tarp asmeninių resursų ir atlikties. Tam, kad organizacijoje darbuotojas gebėtų lengviau pasiekti tikslų, svarbu yra suteikti tinkamus resursus bei skatinti stiprybių panaudojimą – tai galimai atsispindės aukštesnėje darbuotojo motyvacijoje įsitraukiant į veiklas bei siekiant rezultatų.

## 5. IŠVADOS

1. Darbo ištekliai prognozuoja stiprybių panaudojimą darbe: kuo daugiau asmuo patiria autonomijos, vadovo paramos, kolegų paramos arba galimybės tobulėti, tuo dažniau naudoja savo stiprybes darbe.
2. Asmeniniai ištekliai prognozuoja stiprybių panaudojimą darbe: kuo darbuotojas turi stipriau išreikštą saviveiksmingumą, optimizmą ar savigarbą, tuo dažniau naudoja savo stiprybes darbe.
3. Stiprybių panaudojimas prognozuoja darbuotojo įsitraukimą ir darbo atliktį: kuo labiau darbuotojas naudoja savo stiprybes, tuo labiau jis yra įsitraukęs į darbą ir pasiekia geresnius rezultatus.
4. Darbo ir asmeniniai ištekliai yra susiję su įsitraukimu per stiprybių panaudojimą: kuo daugiau asmuo patiria autonomijos, vadovo paramos, kolegų paramos, galimybės tobulėti, saviveiksmingumo, optimizmo ar savigarbos, tuo intensyviau naudoja savo stiprybes darbe, o todėl yra labiau įsitraukęs į darbą.
5. Darbo ir asmeniniai ištekliai yra susiję su atliktimi per stiprybių panaudojimą: kuo daugiau asmuo patiria autonomijos, vadovo paramos, kolegų paramos, galimybės tobulėti ar savigarbos, tuo intensyviau naudoja savo stiprybes darbe, o todėl pasiekia geresnių rezultatų.

## 6. REKOMENDACIJOS

Šio darbo tikslas buvo suprasti, ar stiprybių panaudojimas gali paaiškinti, kaip darbo ir asmeniniai ištekliai gali paskatinti darbuotojo įsitraukimą bei atliktį. Nors literatūroje gana nemažai analizuojamos stiprybių panaudojimo ir išteklių sąsajos, o tyrimų, įtraukiančių darbuotojo atliktį bei įsitraukimą yra apstu, visgi, mokslinėje literatūroje yra gana mažai tyrimų, įtraukiančių stiprybių panaudojimą būtent tokiu modelio principu. Kai darbuotojai atpažįsta ir naudoja stiprybes, jie būna labiau įsitraukę ir linkę pasiekti geresnių rezultatų, tačiau tam, kad tai įvyktų, organizacija turi darbuotoją skatinti: suteikti autonomijos, kurti gerus santykius su vadovu bei kolegomis taip rodant pavyzdį ir suteikiant pagalbą, kurti profesinio tobulėjimo planus užtikrinant darbuotojo galimybes tobulėti, keliant tikslus bei ugdant jų asmeninius išteklius. Kiekvienas darbuotojas pasirenka ir naudoja tokias stiprybes, kurios yra labiausiai susijusios su atliekamomis užduotimis (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018). Tuomet, kai darbuotojas jaučia, jog organizacija stengiasi sudaryti tinkamas darbo sąlygas ir atsiskleisti pačiam, žmogus pradeda labiau vertinti savo darbą, jis tampa malonesnis, todėl darbuotojas deda į jį daugiau pastangų (Harzer & Ruch, 2013; Littman-Ovadia & Steger, 2010).

Mokslininkai pataria, jog svarbu yra visų pirma identifikuoti, ko darbuotojui reikia ir kokias jis turi stiprybes, galinčias padėti atsiskleisti – tokiu atveju būtų naudinga patiems darbuotojams vykdyti

mokymus, kuriose jie galėtų daugiau reflektuoti ir atsižvelgti ne tik į savo elgesį, bet ir jausmus, kompetencijas ir stiprybes (Mahomed & Rothmann, 2020). Visų antra, yra svarbu atpažinti stiprybes integruoti, stebėti elgesį ir jį ugdyti – šiame kelyje gali labiausiai padėti vadovai ir kolegos, kurie palaiko ir padrąsina atsiskleisti bei eksperimentuoti, todėl organizacija galėtų orientuotis ir į vadovų mokymus ar bendros kultūros, skleidžiančios tarpusavio priėmimą ir paramą, puoselėjimą (Bakker, 2011). Galiausiai, svarbu yra įvertinti augimą (Clifton and Harter, 2003). Šiame etape rekomenduotina skatinti suteikti kuo daugiau grįžtamojo ryšio darbuotojams (Aguinis, Gottfredson & Joo, 2012). Tuomet, kai organizacija kuria ne tik tarpusavio ryšius, paramą puoselėjančią, bet ir augimo galimybes, atsiskleidimą skatinančią aplinką, darbuotojai gali ilgalaikėje perspektyvoje susikurti atsparumą stresui ir nenumatytoms užduotims (Murphy & Dweck, 2009). Be abejonės yra svarbu auginti darbuotojų stiprybes ir identifikuoti išteklius, kurie padeda šias stiprybes kuo dažniau darbe atskleisti. Na, o tam, kad darbuotojas gautų pakankamai darbinių išteklių, svarbi organizacijos pozicija, finansiniai resursai ir parama, kuri dažniausiai ateina tiek iš vadovavimo, tiek iš bendros kultūros taisyklių. Na, o tam, kad būtų ugdomi asmeniniai resursai, svarbu nuolat skatinti darbuotoją, kelti jo pasitikėjimą, girti už gerai atliktą darbą ir įvertinti pastangas – tokiu būdu kils jo pasitikėjimas savimi ir tikėjimas savo jėgomis atliekant darbus. Šio darbo rezultatų pagalba galima suprasti, jog dažnu atveju stiprybių panaudojimas gali paskatinti išnaudoti tiek darbinius, tiek asmeninius išteklius siekiant didesnio įsitraukimo ir efektyvesnių rezultatų.

## 7. TYRIMO RIBOTUMAI IR TOLESNIŲ TYRIMŲ KRYPTYS

Atkreipiant dėmesį į tyrimą ribojančius faktorius yra svarbu paminėti, jog dėl bendros ir gana įvairios tiriamųjų imties nebuvo galima detaliau surinkti konkrečių stiprybių ir jų palyginti pagal grupes, buvo atsižvelgiama tik į stiprybių panaudojimą. Dauguma tyrimų atsižvelgia tik į konkrečias stiprybes arba į jų panaudojimą, tačiau mažai jų įtraukia juos abu į tyrimus. Šiame tyrime stiprybės taip pat nebuvo įtraukiamos, nes imtis buvo per daug įvairi – tokiu atveju nebuvo galima lyginti stipriųjų savybių skirtingose industrijose. Ateityje rekomenduojama respondentus paskirstyti pagal specialybes arba konkrečias industrijas, nuodugniai ištyrinėti kiekvienos grupės stiprybes ir tuomet lyginti, kokių grupių darbuotojai kokias stiprybes naudoja. Tokiu būdu bus matomi ne tik stiprybių panaudojimo veiksniai ir padariniai, bet išskiriami skirtumai bei sukuriamos rekomendacijos kiekvienai specialybei ar veiklos sferai.

Taip pat šiame skerspjūvio tyrime veiksniai buvo matuoti tik kartą, neužtikrinant stiprybių panaudojimo efektyvumo ir galimų prognostinių veiksnių pastovumo laike (rezultatų įvertinimo po pusės metų ar ilgesnio laikotarpio pritaikant modelį organizacijoje). Tam, kad įvertintume ilgalaikę naudą, reiktų orientuotis į longitudinalinius tyrimus atsižvelgiant į darbuotojų stiprybių naudojimą gerinant asmeninius bei darbo išteklius, o taip pat ir vertinant jų įsitraukimą ar atliktį. Longitudiniai tyrimai mokslinėje literatūroje yra patvaresni, kadangi galima ne tik sukurti konkretų modelį

organizacijai, kurio būtų laikomasi ilgesnį laiką, bet ir pamatuoti to modelio naudą, taip pat efektyvumą. Taip pat šie tyrimai gali atskleisti kokybiškas, laike patikrintas intervencijas, padedančias organizacijoms puoselėti ir skatinti darbuotojus dažniau naudoti savo stiprybes darbe.

Trečiasis aspektas, į kurį būtų galima orientuotis ateities tyrimuose, tai atkreipti dėmesį į gilesnį ir nuodugnesnį stiprybių panaudojimo vaidmenį. Dauguma tyrimų bando suprasti, kas paskatina darbuotojus dažniau naudoti stiprybes arba kuo tai yra naudinga organizacijai, tačiau mažai tyrimų stengiasi suprasti labiau kompleksiškus, darbuotojo elgesį paaiškinančius mechanizmus. Šiame tyrime stiprybių panaudojimas buvo įtraukiamas kaip mediatorius tarp išteklių bei darbuotojo įsitraukimo ir atlikties, tačiau galbūt ateityje būtų galima pasvarstyti, kaip stiprybių panaudojimas darbuotojui padeda susidoroti su darbo reikalavimais, galbūt stiprybių panaudojimas gali būti traktuojamas kaip pats išteklius savaime, skatinantis darbuotojo motyvaciją. Atsižvelgiant į motyvaciją, svarbu bandyti išsiaiškinti stiprybių panaudojimo vaidmenį ir kituose modeliuose, įtraukiant daugiau svarbių darbuotojo elgesio aspektų, pavyzdžiui, darbuotojo meistriškumą, taip vis giliau suprantat stiprybių panaudojimo konstruklą bei jo svarbą.

## 8. LITERATŪRA

1. Alex Linley, P., Maltby, J., Wood, A. M., Joseph, S., Harrington, S., Peterson, C., Seligman, M. E. P. (2007). Character strengths in the United Kingdom: The VIA Inventory of Strengths. *Personality and Individual Differences, 43*(2), 341–351. doi:10.1016/j.paid.2006.12.004
2. Baheiraei, A., Mirghafourvand, M., Mohammadi, E., & Charandabi, S. M.-A. (2012). The experiences of women of reproductive age regarding health-promoting behaviours: A qualitative study. *BMC Public Health, 12*(1). doi:10.1186/1471-2458-12-573
3. Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science, 20*(4), 265–269. doi:10.1177/0963721411414145
4. Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(1), 189–206. doi:10.1348/096317909x402596
5. Bakker, A. B., & van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne, 59*(1), 38–46. <https://doi.org/10.1037/cap0000120>
6. Bakker, A. B., & Van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology, 59*(1), 38–46. <https://doi.org/10.1037/cap0000120>
7. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170–180. doi:10.1037/1076-8998.10.2.170

8. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 389–411. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
9. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, *43*(1), 83–104. doi:10.1002/hrm.20004
10. Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2019). Daily strengths use and employee well-being: The moderating role of personality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *92*(1), 144–168. <https://doi.org/10.1111/joop.12243>
11. Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007), "The Job Demands-Resources model: state of the art", *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309-328.  
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
12. Bandura, A. (2010). Self-Efficacy. *The Corsini Encyclopedia of Psychology*. doi:10.1002/9780470479216.corpsy0836
13. Biswas, S. (2012). Psychological Climate and Affective Commitment as Antecedents of Salespersons' Job Involvement. *School of Management Science*, *7*(2).
14. Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*, *6*(2), 106–118. doi:10.1080/17439760.2010.545429
15. Borman, W.C. and Motowidlo, S.J. (1993) Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In: *Schmitt, N. and Borman, W.C., Eds., Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 71- 98.
16. Botha, C., & Mostert, K. (2014). A structural model of job resources, organisational and individual strengths use and work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, *40*(1).
17. Bouskila-Yam, O., & Kluger, A. N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, *21*(2), 137–147.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.001>
18. Brannan, D., Biswas-Diener, R., Mohr, C. D., Mortazavi, S., & Stein, N. (2013). Friends and family: A cross-cultural investigation of social support and subjective well-being among college students. *The Journal of Positive Psychology*, *8*(1), 65–75. doi:10.1080/17439760.2012.743573
19. Brdar, I., Anić, P., & Rijavec, M. (2011). Character Strengths and Well-Being: Are There Gender Differences? *The Human Pursuit of Well-Being*, 145–156. doi:10.1007/978-94-007-1375-8\_13



20. Buckingham, D. (2007). Digital Media Literacies: Rethinking Media Education in the Age of the Internet. *Research in Comparative and International Education*, 2(1), 43–55. doi:10.2304/rcie.2007.2.1.43
21. Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58(1), 1-36.
22. Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62–83. doi:10.1177/109442810141004
23. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
24. Cibulskytė, A. (2008). Teigiamų charakterio bruožų ir darbo charakteristikų sąsajos su pasitenkinimu darbu. Magistro darbas. *Vytauto didžiojo universitetas*.
25. Claudia Harzer & Willibald Ruch (2012) When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. *The Journal of Positive Psychology*, 7(5), 362-371, DOI: 10.1080/17439760.2012.702784
26. Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). “Strengths investment.” In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, 111-121. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.
27. Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300–314. <https://doi.org/10.1097/00006842-197609000-00003>
28. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. *Berlin: Springer Science & Business Media*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
29. Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2). doi:10.4102/sajip.v37i2.974
30. Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (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>
31. Ding, H., & Lin, X. (2019). Can core self-evaluations promote employee strengths use? *Journal of Psychology in Africa*, 29(6), 576–581. <https://doi.org/10.1080/14330237.2019.1691792>
32. Dubreuil, P., Forest, J., & Courcy, F. (2014). From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *Journal of Positive Psychology*, 9(4), 335–349. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.898318>

33. Dubreuil, P., Forest, J., Gillet, N., Fernet, C., Thibault-Landry, A., Crevier-Braud, L., & Girouard, S. (2016). Facilitating well-being and performance through the development of strengths at work: Results from an intervention program. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 1(1–3), 1–19. <https://doi.org/10.1007/s41042-016-0001-8>
34. Dutton, J.E. (2003) *Energize Your Workplace: How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work*. Jossey-Bass, San Francisco.
35. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
36. Els, C., Mostert, K., & Brouwers, S. (2016). Bias and equivalence of the Strengths Use and Deficit Correction Questionnaire. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 42(1), a1365. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1365>
37. Els, C., Mostert, K., & Van Woerkom, M. (2018). Investigating the impact of a combined approach of perceived organisational support for strengths use and deficit correction on employee outcomes. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 0–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.882>
38. Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review*, 73(3), 490–506. doi:10.1111/puar.12049
39. Fornaciari CJ, Dean KL (2005). Experiencing Organizational Work Design: Beyond Hackman and Oldham. *Journal of Management Education*, 29(4), 631-653. doi:10.1177/1052562904273378
40. Fredrickson B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions. *The American psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.56.3.218>
41. Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367–1377. doi:10.1098/rstb.2004.1512
42. Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *The Academy of Management Review*, 12(3), 472–485. <https://doi.org/10.2307/258514>
43. Govindji, R., & Linley, P. A. (2007). Strengths use, self-concordance and well-being: Implications for strengths coaching and coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 143–153.

44. Güsewell, A., & Ruch, W. (2012). Are only Emotional Strengths Emotional? Character Strengths and Disposition to Positive Emotions. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(2), 218–239. doi:10.1111/j.1758-0854.2012.01070.x
45. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
46. Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513. doi:10.1016/j.jsp.2005.11.001
47. Harzer, C., and Ruch, W. (2014). The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Hum. Perform.* 27, 183–205. doi: 10.1080/08959285.2014.913592.
48. Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. doi:10.1111/1464-0597.00062
49. Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (p. 57–80). Marcel Dekker.
50. Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
51. 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 Personality and Social Psychology*, 84(3), 632–643. doi:10.1037/0022-3514.84.3.632
52. Holman, D. J., & Wall, T. D. (2002). Work characteristics, learning-related outcomes, and strain: A test of competing direct effects, mediated, and moderated models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(4), 283–301. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.4.283>
53. Hossain, M. S. and Khan, S. (2015) Strength based approach (SBA) and its various relationships: a literature review. *Platinum Global Journal of Social Science and Humanities*, 1(1), 1–9.
54. Isaacowitz, D. M., & Smith, J. (2003). Positive and negative affect in very old age. *The Journals of Gerontology: Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 58(3), P143–P152. <https://doi.org/10.1093/geronb/58.3.P143>
55. Joyner, J., & Leake, V. (2018). A Brief Review of the Conservation of Resources Theory as it Applies to Military Trauma. *Trauma Psychology News - A Publication of APA Division 56*.

56. Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
57. Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. doi:10.1037/0021-9010.85.2.237
58. Kacmar, K. M., Collins, B. J., Harris, K. J., & Judge, T. A. (2009). Core self-evaluations and job performance: The role of the perceived work environment. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1572–1580. <https://doi.org/10.1037/a0017498>
59. Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01)
60. Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 38, 283–357. Elsevier Academic Press.
61. Kong, D. T., & Ho, V. T. (2016). A self-determination perspective of strengths use at work: Examining its determinant and performance implications. *The Journal of Positive Psychology*, 11(1), 15–25. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1004555>
62. Lee, P. K. C., Cheng, T. C. E., Yeung, A. C. L., & Lai, K. (2011). An empirical study of transformational leadership, team performance and service quality in retail banks. *Omega*, 39(6), 690–701. doi:10.1016/j.omega.2011.02.001
63. Linley, P. A. (2008). Average to A?: Realising strengths in yourself and others. *Coventry: CAPP Press*.
64. Linley, P. A., & Harrington, S. (2006). Playing to Your Strengths. *The Psychologist*, 19, 86–89.
65. Littman-Ovadia, H., & Steger, M. (2010). Character strengths and well-being among volunteers and employees: Toward an integrative model. *The Journal of Positive Psychology*, 5(6), 419–430. <https://doi.org/10.1080/17439760.2010.516765>
66. Littman-Ovadia, H., Lavy, S., & Boiman-Meshita, M. (2017). When Theory and Research Collide: Examining Correlates of Signature Strengths Use at Work. *Journal of Happiness Studies*, 18(2), 527–548. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9739-8>
67. Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189. doi:10.1016/0030-5073(68)90004-4
68. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717

69. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. *Oxford University Press*.
70. Luthans, Fred; Avey, James B.; Avolio, Bruce J.; and Peterson, Suzanne. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Management Department Faculty Publications*.
71. Martínez-Martí, M. L., & Ruch, W. (2016). Character strengths predict resilience over and above positive affect, self-efficacy, optimism, social support, self-esteem, and life satisfaction.
72. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. doi:10.1037/0021-9010.93.3.498
73. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
74. Meyers, M. C., Adams, B. G., Sekaja, L., Buzea, C., Cazan, A. M., Gotea, M., Stefenel, D., & Van Woerkom, M. (2019). Perceived Organizational Support for the Use of Employees' Strengths and Employee Well-Being: A Cross-Country Comparison. *Journal of Happiness Studies*, 20(6), 1825–1841. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-0026-8>
75. Meyers, M. C., de Reuver, R. S. M., Kooij, T. A. M., Kroon, B., & Van Woerkom, M. (2020). Organizational support for strengths use, work engagement, and contextual performance: The moderating role of age. *Applied Research in Quality of Life*. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9702-4>.
76. Meyers, M. C., Van Woerkom, M., de Reuver, R. S. M., Bakk, Z., & Oberski, D. L. (2015). Enhancing psychological capital and personal growth initiative: Working on strengths or deficiencies. *Journal of Counseling Psychology*, 62(1), 50–62. doi:10.1037/cou0000050
77. Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. B., & Martin-Krumm, C. (2019). Strength Use in the Workplace: A Literature Review. *Journal of Happiness Studies*. doi:10.1007/s10902-019-00095-w
78. Minhas, G. (2010). Developing realised and unrealised strengths: Implications for engagement, self-esteem, life satisfaction and well-being. Assessment and Development Matters. *Journal of Happiness Studies*.
79. Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. doi:10.1037/0021-9010.91.6.1321.
80. Murphy, M. C., & Dweck, C. S. (2009). A Culture of Genius: How an Organization's Lay Theory Shapes People's Cognition, Affect, and Behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(3), 283–296. doi:10.1177/0146167209347380

81. Müller, L., & Ruch, W. (2011). Humor and strengths of character. *The Journal of Positive Psychology, 6*(5), 368–376. doi:10.1080/17439760.2011.592508
82. Narkutė, A. (2018). Stiprybių panaudojimo vaidmuo darbo reikalavimų ir darbo išteklių ryšiui su įsitraukimu į darbą. Magistro darbas. *Vilniaus Universitetas*.
83. Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work and Stress, 31*(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
84. Nielsen, K., Randall, R., Holten, A.-L., & González, E. R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress, 24*(3), 234–259. doi:10.1080/02678373.2010.515393
85. Penilaian, S., & Prestasi, P. (2012). An Assessment of the Reliability and Validity of Job Performance Measurement (Satu Penilaian terhadap Kebolehpercayaan dan Kesahan Pengukuran Prestasi Kerja). *Jurnal Pengurusan, 36*, 17–31.
86. Peterson, C., & Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior, 27*(8), 1149–1154. doi:10.1002/job.398
87. Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Oxford University Press, USA.
88. Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2006). Greater strengths of character and recovery from illness. *The Journal of Positive Psychology, 1*(1), 17–26. <https://doi.org/10.1080/17439760500372739>
89. Peterson, C., Ruch, W., Beermann, U., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2007). Strengths of character, orientations to happiness, and life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology, 2*(3), 149–156. <https://doi.org/10.1080/17439760701228938>
90. Peterson, C., Stephens, J. P., Park, N., Lee, F., & Seligman, M. E. P. (2010). Strengths of character and work. In P. A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford library of psychology*. Oxford handbook of positive psychology and work, 221–231. Oxford University Press.
91. Popper, M., & Maysel, O. (2003). Back to basics: applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly, 14*(1), 41–65. doi:10.1016/s1048-9843(02)00183-2
92. Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2006). Effects of psychological contract breach on performance of IT employees: The mediating role of affective commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*(2), 299–306. <https://doi.org/10.1348/096317905X53183>

93. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
94. Ribeiro, S., Bosch, A., & Becker, J. (2016). Retention of women accountants: The interaction of job demands and job resources. *SA Journal of Human Resource Management, 15*. doi:10.4102/sajhrm.v14i1.759
95. Roberts, L. M., Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., Heaphy, E. D., & Quinn, R. E. (2005). Composing The Reflected Best-Self Portrait: Building Pathways For Becoming Extraordinary In Work Organizations. *Academy of Management Review, 30*(4), 712–736. doi:10.5465/amr.2005.18378874
96. Robins, R. W., Hendin, H. M., & Trzesniewski, K. H. (2001). Measuring Global Self-Esteem: Construct Validation of a Single-Item Measure and the Rosenberg Self-Esteem Scale. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*(2), 151–161. doi:10.1177/0146167201272002
97. Sadri, G., & Robertson, I. T. (1993). Self-efficacy and work-related behaviour: A review and meta-analysis. *Applied Psychology: An International Review, 42*(2), 139–152. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1993.tb00728.x>
98. Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-romá, & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies 3*, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
99. Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology, 4*(3), 219–247. <https://doi.org/10.1037/0278-6133.4.3.219>
100. Schyns, B., & von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*(2), 219–241. <https://doi.org/10.1080/13594320244000148>
101. Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*(1), 5–14. doi:10.1037/0003-066x.55.1.5
102. Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist, 60*(5), 410–421. doi:10.1037/0003-066x.60.5.410
103. Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology, 91*(3), 689–695. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>

104. Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 482–497. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.3.482>
105. Setiawan, R., Cavaliere, L. P. L., Navarro, E. R., Wisetsri, W., Jirayus, P., Chauhan, S., Tabuena, A. C., Rajan, R. (2021). The Impact of Leadership Styles on Employees Productivity in Organizations: A Comparative Study Among Leadership Styles. *Productivity Management* 26(1), 382-404.
106. Sonnentag, S., Volmer, J., & Spsychala, A. (2008). Job Performance. *The Sage handbook of organizational behavior*, 1, 427–447.
107. Stander, F. W., & Mostert, K. (2013). Assessing the organisational and individual strengths use and deficit improvement amongst sport coaches. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 39(2), 1–13.
108. Stander, F. W., Diedericks, E., Mostert, K., & De Beer, L. T. (2015). Proactive behaviour towards strength use and deficit improvement, hope and efficacy as predictors of life satisfaction amongst first-year university students. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1). doi:10.4102/sajip.v41i1.1248
109. Staw, B. M., & Ross, J. (1989). Understanding Behavior in Escalation Situations. *Science*, 246(4927), 216–220. doi:10.1126/science.246.4927.216
110. Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46. doi:10.2307/2391745
111. Storm, K., & Rothmann, S. (2003). The relationship between burnout, personality traits and coping strategies in a corporate pharmaceutical group. *Journal of Industrial Psychology*, 29, 35-42.
112. Toback, R. L., Graham-Bermann, S. A., & Patel, P. D. (2016). Outcomes of a Character Strengths–Based Intervention on Self-Esteem and Self-Efficacy of Psychiatrically Hospitalized Youths. *Psychiatric Services*, 67(5), 574–577. doi:10.1176/appi.ps.201500021
113. Tracey, J. B., Hinkin, T. R., Tannenbaum, S., & Mathieu, J. E. (2001). The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 5-23.
114. Väänänen, A., Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J., & Peiró, J. M. (2003). Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector. *Social Science & Medicine*, 57(5), 807–824. doi:10.1016/s0277-9536(02)00450-1



115. van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress, 13*(2), 87–114. <https://doi.org/10.1080/026783799296084>
116. Van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2015). My strengths count! Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance. *Human Resource Management, 54*(1), 81–103. <https://doi.org/10.1002/hrm.21623>
117. Van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2019). Strengthening personal growth: The effects of a strengths intervention on personal growth initiative. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92*(1), 98–121. <https://doi.org/10.1111/joop.12240>
118. Van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology, 101*(1), 141–150. doi:10.1037/apl0000033
119. Van Woerkom, M., Meyers, M. C., & Bakker, A. B. (2020). Considering strengths use in organizations as a multilevel construct. *Human Resource Management Review*. doi:10.1016/j.hrmr.2020.100767
120. Van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., de Beer, L., & Rothmann Jr., S. (2016). Strengths use and deficit correction in organizations: development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(6), 960–975. doi:10.1080/1359432x.2016.1193010
121. Van Woerkom, M., Oerlemans, W., & Bakker, A. B. (2016). Strengths use and work engagement: a weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(3), 384–397. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1089862>
122. Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment, 8*(4), 216–226. doi:10.1111/1468-2389.00151
123. Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, 18*, 1–74.
124. Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
125. Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A

- longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50(1), 15–19. doi:10.1016/j.paid.2010.08.004.
126. Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179. doi:10.2307/259118
127. Xanthopoulou, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345–356. doi:10.1037/1076-8998.13.4.345
128. 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
129. Zhang, Y., & Chen, M. (2018). Character Strengths, Strengths Use, Future Self-Continuity and Subjective Well-Being Among Chinese University Students. *Frontiers in Psychology*, 9. doi:10.3389/fpsyg.2018.01040
130. Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. <https://doi.org/10.2307/3069410>