

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Psichologijos institutas

Ernesta Strumskė

Organizacinės psichologijos studijų programa
Magistro darbas

**Darbo motyvacijos ir įsitraukimo į darbą sąsajos su darbo – asmeninio
gyvenimo pusiausvyra**

Darbo vadovas: Dr. R. Rekašiūtė-Balsienė

Vilnius 2020

TURINYS

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
ĮVADAS	6
DARBO MOTYVACIJOS IR ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ SĄSAJOS SU DARBO – ASMENINIO GYVENIMO PUSIAUSVYRA	8
1. Darbo motyvacija	8
1.1. Darbo motyvacijos samprata	8
1.2. Darbo motyvaciją aiškinančios teorijos	9
1.3. Motyvavimo priemonės	11
2. Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra	12
2.1. Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros samprata	12
2.2. Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą aiškinančios teorijos	13
2.2.1. Pertekliaus teorija	13
2.2.2. Kompensacijos teorija	13
2.2.3. Išteklių nutekėjimo teorija	14
2.2.4. Darbo ir šeimos praturtinimo teorija	14
2.3. Darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimas	14
2.4. Darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas	15
2.5. Su darbu ir asmeniniu gyvenimu susiję veiksniai	16
3. Įsitraukimas į darbą	17
3.1. Įsitraukimo į darbą samprata	17
3.2. Įsitraukimą į darbą aiškinančios teorijos	18
3.2.1. Kahn įsitraukimo į darbą teorija	18
3.2.2. Darbo reikalavimų ir išteklių modelis	19
3.3. Įsitraukimo į darbą veiksniai	20
3.4. Perdegimas ir darboholizmas	21
3.4.1. Perdegimas	21
3.4.2. Darboholizmas	21
4. Įsitraukimo į darbą, darbo motyvacijos ir darbo – asmeninio gyvenimo ryšiai	22
5. Išvados	24
5.1. Hipotezės	25
METODIKA	27
1. Tiriamieji	27
2. Tyrimo metodai	28

3. Tyrimo eiga	31
4. Tyrimo duomenų apdorojimas	31
REZULTATAI	34
1. Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir darbo motyvacijos pasireiškimo skirtumai įvairiose sociodemografinėse grupėse	34
2. Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir išitraukimo į darbą ryšys	38
3. Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir darbo motyvacijos ryšys	39
4. Išitraukimo į darbą ir darbo motyvacijos veiksnių sąsajos	39
5. Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros, išitraukimo į darbą ir darbo motyvacijos ryšys	40
REZULTATŲ APTARIMAS	44
LITERATŪRA	49
PRIEDAI	58

SANTRAUKA

Darbo motyvacijos ir įsitraukimo į darbą sąsajos su darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra

Darbuotojams, vis labiau įsisukantiems į nesustojančią darbo rinką pravartu prisiminti ir priimti, kad kasdieniame gyvenime vaidinami bent keli vaidmenys: darbinis ir po darbo valandų atsiskleidžiantis vaidmuo. Įmonių dėmesys pereina nuo darbo efektyvinimo, produktyvumo, darbingumo skatinimo į darbuotojo vidų, ypač skirtingų gyvenimo rolių konfliktą. Atsiskleidžia darbo suderinamumo su asmeniniu gyvenimu iššūkis, susijusių veiksnių identifikavimas. Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros tema tampa vis aktualesnė ir vyrams, ir moterims, tačiau kol kas trūksta tyrimų, nagrinėjančių šį konstruktą.

Šio darbo tikslas – nustatyti ryšius tarp individo juntamo darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros, įsitraukimo į darbą ir darbo motyvacijos. Iškeliamas klausimas dėl mediacinių veiksnių, galinčių paveikti įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros ryšius. Tiriamųjų imtį sudarė dirbantys, tačiau ne aukščiausio lygmens vadovai, asmenys, nuo 18 metų (N = 140), kurių 52,1% buvo moterys, o 47,9% vyrai. Darbe buvo naudojami demografiniai klausimai siekiant išsiaiškinti šeimyninę padėtį bei darbinę situaciją ir trys instrumentai: Utrechto įsitraukimo į darbą klausimynas (UWES -17), darbo – gyvenimo pusiausvyros skalės trumpoji versija (*Work – Life Balance Scale*) ir Motyvacijos darbe nustatymo testas, pagal Herzberg dviejų veiksnių teoriją.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbo – gyvenimo pusiausvyra labiausiai patenkinti 21 – 40 valandas per savaitę dirbantys asmenys. Darbo – gyvenimo pusiausvyros įverčiai neatskleidė skirtumų tarp lyčių. Aukštesnes pareigas darbe užimantys darbuotojai pasižymi aukštesniu įsitraukimu į darbą. Vaikų iki 18 metų turintys labiau pasižymi išreikštais gerų santykių su vadovu ir bendradarbiavimo poreikiais, bet ne finansiniais. Vyresnio amžiaus darbuotojai pasižymi aukštesniais energingumo ir atsidavimo darbui įverčiais. Regresinė rezultatų analizė atskleidė, kad karjeros motyvacija neigiamai nuspėja darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, tačiau darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą tiesiogiai prognozuoja energingumas. Tyrimo rezultatai naudingi ateities tyrimams, nes prisideda prie darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą veikiančių konstrukčių tyrinėjimo.

Raktiniai žodžiai: darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra, darbo motyvacija, įsitraukimas į darbą.

SUMMARY

Work Motivation and Job Involvement Relationship with Work – Life Balance

Employees are more and more involved in never – stopping labour market, where it would be beneficial to remember and accept that there are at least a few roles that people must play in their everyday lives: one is work and another is nonwork role. HR specialist's focus shifts from improving work efficiency, productivity and workability promotion to the inner world of employees, especially the conflict of multiple roles. The challenge of balancing work and life and identifying related factors is apparent. The topic of work – life balance is becoming increasingly relevant for both men and women, but research on this construct is still lacking.

The aim of this study is to determine the relationship among individual 's perceived work – personal life balance, work engagement and work motivation. The question is raised as to the mediating factors that could affect the relationship between work involvement and work – life balance. The sample consisted of employees, who are not highest-tier managers, over 18 years old (N = 140), of whom 52,1% were women and 47,9% were men. Demographic questions with focus on family and job position and three instruments were used: Utrecht Work Engagement Questionnaire (UWES-17), short version of Work – Life Balance Scale and Work Motivation test, based on Herzberg's two – factor theory.

The results of this study revealed that employees who work 21 – 40 hours per week are the most satisfied with work – life balance. Work – life balance estimates did not reveal any gender differences. Employees in higher job positions showed higher values of work engagement. Those who have children under age 18 are more likely to express needs for good relationship with their supervisor and cooperation, but no financial ones. Older employees have higher estimates of energy and dedication. Regression analysis revealed that career motivation negatively predicts work – life balance. However, work – life balance is directly predicted by vigour. The results of this research are useful for future studies, as it contributes to the research about constructs that affect work – life balance.

Key words: work – life balance, job engagement, work motivation

IVADAS

Per kelis pastaruosius dešimtmečius pasaulyje iš naujo aktyviai nagrinėjama darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros tema. Natūralu, kad nuo klausimų kaip su efektyvinti darbuotojus, kaip paskatinti siekti gerų rezultatų įmonei, perspektyva atsisuka į asmenį ir jo kitą, ne mažiau svarbią gyvenimo dalį – asmeninį gyvenimą. Vis dar aktualios lyčių skirtumų temos, kuomet moterys turi derinti darbuotojos, mamos, žmonos ir kitus vaidmenis gyvenime (Rehman ir Roomi, 2012), tačiau šiuolaikiniai tyrimai atsisuka į abi lytis, nes darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros poreikis akivaizdus ir pas vyrus, ir moteris, kuomet kyla poreikis derinti darbą, studijas, laisvalaikį, socialinį gyvenimą ir kt. (Tambe, 2017; Casper, Vaziri, Wayne, DeHauw, Greenhaus 2018). Daug literatūros yra apie darbo – šeimos arba darbo – gyvenimo konfliktą kaip neigiamus konstruktus, tačiau darbo – gyvenimo pusiausvyra yra kiek mažiau išnagrinėta tema (Greenhaus ir Powell 2006; Zhang, Griffith ir Fried 2012; Česnauskas ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2014). Kaip bebūtų, didžioji dalis darbingo amžiaus populiacijos Lietuvoje derina darbą ir asmeninį gyvenimą, tad reikalinga užtikrinti, kad asmenys neprapultų nei darbe, nei namie.

Vienas iš kontraversišku konstruktų, kalbant apie darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą yra įsitraukimas į darbą. Ar žmogus gali būti įsitraukęs į darbą, tačiau suderinti kitus savo nedarbinius interesus? Tyrimai siūlo, kad yra visaip: mokslininkai sieja įsitraukimą į darbą su perdegimu (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Perdegę asmenys pasižymi sumažėjusiu kontrolės jausmu darbe ir asmeniniame gyvenime, būna išsekę, nemato tikslo ir perdegimas gali būti perduodamas tarp kolegų (Bakker ir Demerouti, 2008). Tačiau žiūrint iš kitos perspektyvos, yra gausu tyrimų, nagrinėjančių įsitraukimą į darbą ir teigiančių apie sąsajas tarp įsitraukimo į darbą ir darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros. Darbuotojai yra labiau linkę prarasti laiko nuovoką darbe, kai būna įsitraukę į darbą (Csikszentmihalyi, 1991; Harter, Schmidt, Hayes, 2002), tačiau šių asmenų darbinis entuziazmas, atvirumas, ryšių su aplinkiniais kūrimas yra persiduodantis į asmeninį gyvenimą reiškinys (Sonnentag, 2003; Bakker ir Leiter, 2010). Darbo ir šeimos praturtinimo teorija teigia, kad visi vienoje srityje turimi įgūdžiai, vertybės, nuotaikos praturtina ir kitą sritį, tad darbas ir asmeninis gyvenimas gali praturtinti vienas kitą (Greenhaus ir Powell 2006).

Tačiau įsitraukimas į darbą nėra vienalypis konstruktas – Kahn (1990) teigimu, jis susideda iš Tėkmės būsenos (angl. *Flow*), dėmesingo įsisamoninimo (angl. *mindfulness*) vidinės motyvacijos. Įsitraukimas į darbą yra tapatinamas su motyvacine būsena. Taigi, kyla klausimas, kokie kiti motyvaciniai veiksniai veikia tarp įsitraukimo į darbą ir darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros? Motyvacijos turinio teorijos kalba apie santykių, augimo, pasiekimų, savirealizacijos ir kt. poreikius

(Maslow, 1971; Herzberg, 1987), tad šie veiksniai turėtų atverti sąsajas. Literatūra siūlo, kad įsitraukę į darbą žmonės yra labiau motyvuoti siekti tikslų, augti profesinė ir asmeninė prasme (Schaufeli ir Benninkmeijer, 2012). Motyvacijos veiksnių, kaip tarpinio ryšio tarp įsitraukimo į darbą ir darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros svarbu aiškintis ir dėl to, kad platesnės žinios šia tema galėtų būti naudingos praktikoje, formuojant darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą skatinančias strategijas įmonėms.

Mokslinėje literatūroje gausu tyrimų, kuriais buvo siekiama rasti ryšius tarp šių konstrukčių, tačiau, kad visi konstruktai būtų nagrinėjami vienu metu – tokio tipo tyrimų yra mažai. Natūraliai kyla klausimas kokia gi sąveika tarp šių konstrukčių ir jų veiksnių. Grzywacz ir Marks (2000) ir Chang, McDonald ir Burton (2010) pastebi, kad dauguma tyrimų nagrinėja darbo – šeimos konstrukta ir neigiamas pasekmes, kuomet darbas ir šeima matomi kaip nesuderinami gyvenimo vaidmenys. Taigi, atsižvelgiant į šios problemos naujumą, neištirtumą ir aktualumą, šio darbo siekis yra nustatyti ryšius tarp darbo motyvacijos, įsitraukimo į darbą ir darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

DARBO MOTYVACIJOS IR ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ SAŠAJOS SU DARBO – ASMENINIO GYVENIMO PUSIAUSVYRA

1. Darbo motyvacija

1.1. Darbo motyvacijos samprata

Darbo motyvacija yra viena iš centrinių ir plačiai ištyrinėtų konceptų organizacinėje psichologijoje. Individo elgesys tam tikroje aplinkoje yra kritinis faktorius nagrinėjant motyvaciją ir jos reikšmę. Nėra vieno priimto apibrėžimo, apibūdinančio darbo motyvaciją ir išreiškiančio šią sąvoką pilnai. Pagal Psichologijos žodyną (1993) motyvacija yra apibrėžiama dviem sąvokomis:

1. Elgesio veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai; motyvų visuma (psichologinė sąvoka).

2. Vidiniai veiksniai, nesąmoningi troškimai, nerealizuoti tikslai, lemiantys žmogaus elgesį, veiklą (psichoanalizės sąvoka).

Didelė dalis autorių motyvaciją sieja su asmens poreikiais ir motyvais, kurie nulemia darbuotojo veiksmus ir elgesį darbe. Pinder (1998) (cit. pagal Latham ir Pinder, 2005) apibrėžia darbo motyvaciją kaip „aktyvių vidinių arba išorinių jėgų rinkinį, kuris skatina su darbu susijusį elgesį, ir nustato darbo formą, kryptį, intensyvumą bei trukmę“. Šis apibrėžimas motyvaciją aiškina kaip suteikiantį žmogui energijos veikti veiksmą, tuo pačiu apibrėžia kaip motyvuoti darbuotojai (t.y. kaip stengsis, kiek ilgai ir pan.).

Motyvacija yra konstruktas, sukeliantis veiksmą ir veiksmingumą. Tai vienas svarbiausių iššūkių ir principų, su kuriais susiduria šių dienų vadovai, turintys bet kokio lygmens pavaldinių. Darbuotojų motyvacija yra vienas pagrindinių reikalavimų norint pasiekti tikslus įmonėje (Harter, Schmidt, Asplund, Killham ir Agrawal, 2010). Darbuotojų efektyvumas darbe, darbo atlikimo kokybė (Trškova, 2016) produktyvumas (Sabir, 2017) smarkiai priklauso nuo to, kiek darbuotojai yra motyvuoti. Kai kurios įmonės, o taip pat ir jų vadovai, siekdami užtikrinti gerus darbuotojų rezultatus sukuria įtemptą aplinką, kelia aukštus reikalavimus, dėl ko ne tik kad nekyla darbuotojų motyvacija, tačiau darbuotojai praranda užsidegimą stengtis, o pernelyg didelis darbo krūvis ir spaudimas gali turėti neigiamų pasekmių darbuotojų fizinei ir psichinei sveikatai (Noordin ir Panatik, 2015). Darbuotojas, nejaučiantis motyvacijos ir tikslo stengtis darbe bei siekti rezultatų, nemato tame prasmės, išvysto nepasitenkinimo jausmus, nepasitiki darbdaviu, nuo ko kenčia darbo efektyvumas. Tačiau jei organizacija vertina savo darbuotojus, įtvirtina skatinamojo ar kompensacinio pobūdžio

struktūrą, tai pakelia darbuotojų pasiekiamus rezultatus, padidina įmonės pajamas, padeda įmonei plėstis (Joshi ir Bisht, 2016).

Literatūroje išnagrinėti įvairūs darbo motyvaciją keliantys veiksniai. Kalbama apie tai, kad organizacija pasirūpina individo poreikiais, o darbuotojas atsilygina siekdamas įmonės tikslo. Tokia prielaida sudaro bendros naudos vaizdą, kuomet veiksniai yra vienas nuo kito priklausomi. Tačiau iš to kyla kitų klausimų: kas motyvuoja darbuotojus?

1.2. Darbo motyvaciją aiškinančios teorijos

Išskylanti problema aiškinant darbo motyvaciją ir motyvaciją apskritai yra ta, kad motyvacija yra kompleksinis, individualus konstruktas, galintis pasireikšti dėl įvairiausių poreikių, tikslų, kylantis iš įvairių šaltinių – kiekvienam tai gali būti skirtingi faktoriai. Stankevičienė ir Lobanova (2006) (cit. pagal Juodaitytė ir Jablonskienė, 2013) teigia, kad motyvacijos teorijomis aiškinami darbuotojų tikslai, poreikiai ir matomos veiklos alternatyvos. Šiuolaikinės motyvacijos teorijos skirstomos į dvi kryptis pagal tai, kuo grindžiamas asmens elgesys darbo vietoje. Pirmoji kryptis – poreikių (arba turinio) nagrinėja priežastis kodėl žmonės dirba arba stimulus, lemiančius žmogaus veiklumą arba neveiklumą. Tam iškeliamas klausimas – kas motyvuoja darbuotojus? Antroji kryptis – proceso teorijos akcentuoja tikslo siekimo motyvų svarbą, nagrinėja kognityvinius procesus, kurie nulemia motyvaciją, tad pagrindinis keliamas klausimas – kaip motyvuoti darbuotojus?

Norint užtikrinti darbuotojų motyvaciją, verta atsižvelgti į abiejų tipų teorijas. Poreikių teorijose pabrėžiama, kad žmonės dirba tam, kad patenkintų tam tikrus poreikius, o šiuos patenkinus, jie nustoja motyvavę ir tampa svarbūs kiti poreikiai. Maslow (1971) tai iliustruoja poreikių hierarchijos modeliu – būtina patenkinti fiziologinius poreikius, kad išliktų saugumo poreikis, o patenkinus šį, tampa aktualūs santykių bei priklausymo poreikiai, tada pagarbos, kol pasiekama piramidės viršūnė – savirealizacija. Ši teorija vis dar aktuali ir šiuolaikiniame versle, nes ir modernūs tyrimai atskleidžia, kad individai turi vidinius biologinius poreikius būti priimtais kitų žmonių, siekti aukštesnio statuso, galios, kontrolės ir resursų bei nuspėjamumo ir struktūros (Hogan ir Warrenfeltz, 2003).

Įkvėptas Maslow poreikių hierarchijos, Herzberg (1987) sukūrė dviejų veiksmų teoriją, konkrečiai įvardino poreikius ir jų reikšmes darbuotojui. Autorius tikėjo, kad žmonės turi dvejopus poreikių tipus, juos suskirstė į žemesnįjį lygį, kurį paskui įvardino kaip išorinę motyvaciją bei aukštesnįjį lygmenį, kurį paskui įvardino kaip vidinę motyvaciją. Įmonės, norinčios išlaikyti darbuotojus motyvuotus, turi patenkinti abu tipus. Šie tipai buvo pavadinti higieniniais faktoriais (atitinka žemesnįjį lygmenį ir poreikius darbe) ir motyvacijos faktoriais (atitinka aukštesnįjį lygmenį ir motyvaciją darbe). Autorius teigia, kad higieniniai faktoriai ne motyvuoja, o neleidžia susidaryti nepasitenkinimui darbu. Higieninius poreikius sudaro atlyginimas, darbo sąlygos, tarpasmeniniai

santykiai kolektyve bei su vadovu. Motyvatoriai įvardinami kaip pasiekimai, pagarbos siekimas, darbo turinys, atsakomybė, kilimas pareigose, asmeninis tobulėjimas. Vis dėlto, atliekant tyrimus, buvo pastebėta, kad tyrimų dalyvių atsakymai tvarkingai netelpa vien tik į higieninių veiksnių arba motyvacinių veiksnių kategorijas (Hoell, 1976). Tai rodo, kad faktorius, kuris didžiajai daugumai tiriamųjų reiškia motyvaciją, gali kelti nepasitenkinimą kitiems asmenims ir atvirkščiai.

Vertingas Herzberg atradimas vertinant darbo motyvaciją yra tas, kad autorius atskyrė, kad skirtingi poreikiai suteikia ne vienodą motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Pasitenkinimui darbe didesnę reikšmę turi vidiniai poreikiai, tokie kaip darbo turinys, pripažinimas ir dėkingumas, todėl svarbu atkreipti dėmesį ne tik į higienines darbo sąlygas, bet ir ieškoti būdų kaip praturtinti darbą.

Premoli (2003 per Viningienė, 2012) pateikia kitą idėją – kad darbuotojo motyvatoriai gali kisti per laiką, tai priklauso nuo gyvenimo ir karjeros fazės. Taigi, neseniai baigęs universitetą asmuo ką tik pradėjęs savo karjerą gali būti motyvuotas visiškai kitokių elementų, nei savo srities specialistas, mokantis paskolą už nekilnojamąjį turtą arba kelis vaikus auginantis žmogus.

Literatūra siūlo įvairių variantų dirbant su motyvacija: nuo vis dar aktualių, rodos, paprastų atsakymų, tokių kaip Tikslų kėlimo teorija (Locke ir Latham, 1991; Latham ir Pinder, 2005), kur darbuotojų motyvacijai pakelti pakanka iškelti konkrečius pasiekiamus tikslus, iki modernios Ryan ir Deci (2000) savideterminacijos teorijos, analizuojančios kompleksinius motyvacijos konstruktus. Proceso teorijose dažniau pastebimas vidinės ir išorinės motyvacijos terminas, kuomet išorine motyvacija laikomi bet kokie išoriniai paskatinimai: finansiniai, statuso, paaugstinimas pareigose ar nemalonių situacijų vengimas ir kt.. Tuo tarpu vidinė motyvacija pasireiškia veiksmų atlikimu vien dėl vidinio pasitenkinimo ir džiaugsmo, kuomet nesiūlomas joks kitas atlygis.

Tėkmės teorija tyrinėja vidinės motyvacijos pagrindus. Csikszentmihalyi (1991) plačiai ištyrinėjo optimalią patirtį, kuomet asmuo nėra stumiamas išorinės motyvacijos (pvz. pinigų ar pagyrų) ir siekia tam tikrų tikslų su didele aistra, įkarščiu. Sąlygos pasiekti Tėkmę sutampa tarp tiriamųjų, nepriklausomai nuo demografinių, kultūrinių skirtumų. Ši teorija nagrinėja reiškinį, kai žmogus yra visiškai įsitraukęs į užduotį, kurią atlieka, nejausdamas nei laiko tėkmės ir praradęs savęs suvokimą, susitapatinęs su atliekama užduotimi. Autorius (Csikszentmihalyi, 2004) įvardina elementus, apibūdinančius Tėkmės būseną: 1) visiškas įsitraukimas į tai, ką darome: susikoncentravimas; 2) ekstazės jausmas: išėjimas iš kasdieniškos realybės; 3) Puikus vidinis suvokimas - žinojimas, ką reikia padaryti ir kaip gerai tą darome; 4) žinojimas, kad užduotis įvykdoma - turime pakankamus tam įgūdžius; 5) ramybės jausmas - jokių rūpesčių, jautiesi kažko didesnio ir geresnio dalimi; 6) laiko nuovokos praradimas - svarbiausia dabartis, valandos prabėga kaip minutės; 7) tiesioginio grįžtamojo ryšio gavimas; 8) vidinė motyvacija – kad ir kas sukuria Tėkmę, tampa mūsų atlygiu. Autoriaus tyrimai rodo, kad esant šioje būsenoje nuveikiama daugiau per trumpesnę laiką, nes kūnas veikia automatiškai, atlikdamas gerai žinomus veiksmus, pagal savo

įgūdžius. Visas dėmesys tuo metu būna sukoncentruotas į užduoties atlikimą, sumažėja išsiblaškymo galimybė, todėl mažėja klaidų darymo tikimybė, jaučiama mažesnė įtampa.

1.3. Motyvavimo priemonės

Daugelyje motyvacijos teorijų, ypač kalbant apie verslo sektorių, yra akcentuojamas darbo užmokestis, kaip motyvavimo ar poreikių patenkinimo įrankis (Maslow, 1971; Herzberg, 1987, Ryan ir Deci 2000). Ne paslaptis, kad materialiniai, ypač finansiniai, poreikiai yra susiję su paprasčiausiu išgyvenimu moderniam pasaulyje (mokama nuoma už būstą, maistas, drabužiai), todėl ypač ieškant darbuotojų, darbo užmokesčio klausimas sprendžiamas labai anksti procese. Tą patvirtina ir literatūra, įvardindama piniginių atlygių kaip stiprų motyvatorių, kuris materialistinėje visuomenėje matomas kaip laimės šaltinis (Tang, 2010; Monteiro, Penaloza, Pinto, Coria, Calderon, 2015). Literatūroje galima rasti, kad vykdant apklausas, darbo užmokestis, priedai ir darbo sąlygos ne visada įvardinami kaip svarbūs faktoriai darbovietėje (Randall, Novotny ir Larson 2006), tačiau tai susiejama su tiriamųjų siekiu pateikti socialiai priimtinus atsakymus.

Tarpasmeniniai santykiai yra pažymimi kaip kitas motyvacinis veiksnys įmonėse (Maslow, 1971; Herzberg, 1987; Moreau ir Mageau, 2012; Jungert, Broeck, Schreurs ir Osterman 2018). Socializacija apima ir kolegų palaikymą bei bendradarbiavimą, ir santykį su vadovu. Vadovas darbo kontekste dažniausiai užima daugiau su darbu susijusios patirties turinčio asmens vaidmenį, kuris neretai vertina ir moko. Tuo tarpu kolegos būna panašią darbo patirtį turintys asmenys panašioje pozicijos lygmenyje, o jų vaidmuo dažniau būna pagalbinis arba palaikantis (Moreau ir Mageau 2010). Taigi, vadovas ir kolegos skiriasi statusu, pozicija, autoritetu. Pasak socialinio identiteto teorijos, noras formuoti santykius kolektyve išsina iš noro priklausyti, būti komandos dalimi ir yra natūralus, suteikiantis galimybę rūpintis kitais bei užtikrinimą, kad kažkas taip pat pasirūpins manimi (Tajfel ir Turner, 1979 per Hogg ir Vaughan 2014). Malonūs pokalbiai kolektyve, ryšio kūrimas šį poreikį patenkina. Tuo tarpu darbuotojai, jaučiantys autonomijos palaikymą iš vadovo pusės pasižymi didesniu saviveiksmingumu, pasitenkinimu darbu ir didesniu kontrolės jausmu (Kanat-Maymon, Mor, Gottlieb ir Shoshani, 2017). Tai rodo, kad tarpasmeniniai santykiai darbe svarbu ir emociniu palaikymu iš kolektyvo, ir iš didesnio autonomijos jausmo.

Karjeros vystymas ir asmeninis augimas taip pat matomi kaip motyvaciniai veiksniai darbo kontekste (Herzberg, 1987; Misiukonis, 2012). Kompetencijų vystymo ir profesinio augimo poreikis išreiškia darbuotojo efektyvumą meistriškumo jausmą (Deci ir Ryan 2000). Darbuotojai, atliekantys iššūkius keliančias užduotis darbe vysto naujus įgūdžius, gebėjimą prisitaikyti prie įvairių situacijų, spręsti kompleksines problemas, jaučiasi patenkinę savo asmeninio ir profesinio augimo poreikius. Įgijęs daugiau žinių bei kompetencijų įmonėje, kai darbdavys skatina šį augimą, darbuotojas yra

labiau linkęs likti lojaliu įmonėje, įgyja daugiau autonomijos, greičiau ir efektyviau sprendžia problemas, pasižymi didesniu saviveiksmingumu (Misiukonis, 2012; Day ir Allen, 2004).

Pripažinimas ir dėkingumas Herzberg (1987) modelyje yra motyvaciniai veiksniai. Pripažinimą šiame kontekste reiktų atskirti nuo apdovanojimo, nes šie konstruktai vaizduoja skirtingus asmens motyvacinius polius. Pripažinimas įmonėje gali atrodyti kaip moralinis skatinimas, pagyrimas, grįžtamasis ryšys, geriausio mėnesio darbuotojo rinkimai. Pripažinimas turėtų būti nematerialus vidinis pastangų, pasiekimų atpažinimas (Bosco, 2014). Šitoks vadovų ar viso kolektyvo dėmesys suteikia saugumo jausmą įmonėje, leidžia jaustis ypatingam ir vertinamam, kelia pasitikėjimą aplinka, tvirtumo jausmą. Pripažinimas yra susijęs su darbuotojo pasitenkinimu darbu ir produktyvumu (Ali ir Ahmed, 2009).

Motyvuoti darbuotojus nėra paprasta ne tik todėl, kad kiekvienam asmeniui svarbūs individualūs veiksniai, tačiau ir todėl, kad darbo motyvacija nėra statiška. Ji kinta keičiantis gyvenimo aplinkybėms, situacijoms, priklauso nuo išsilavinimo, patirties, finansinės padėties ir kitų faktorių. Inceoglu, Segers ir Bartram (2012) savo tyrime pastebėjo, kad vyresnio amžiaus darbuotojai yra labiau vedini vidinės motyvacijos darbui, nei išorinės, jiems svarbiau rūpintis kitais ir padėti bendruomenei, labiau vertina įdomų darbą.

2. Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra

2.1. Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros samprata

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra labai svarbus konstruktas, nagrinėjamas ir teoretikų, ir praktikų. Nors ir nėra vienos universaliai nustatytos perspektyvos, sąveika tarp darbo ir asmeninio gyvenimo neišvengiamai egzistuoja. Žmogus, dirbantis tradicines pilno vieno etato 40 darbo valandų per savaitę atiduoda nemažą dalį savo laiko darbui ir kartais darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimas gali tapti iššūkiu. Taigi, abiejų interesų, ir kaip įmonės darbuotojo, ir kaip asmens, suderinimą galima pavadinti sandūra (Carr et al 2008). Mokslinėje literatūroje šiam konstrukti naudojami darbo - šeimos pusiausvyra (arba balansas) bei darbo-gyvenimo pusiausvyra (arba balansas) kaip sinonimai (Hill, Hawkins, Ferris ir Weitzman, 2001). Šiam darbui pasirinktas darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros terminas, nes tai visapusiškesnis ir plačiau atspindintis konstruktas, atskiriantis gyvenimą darbe ir gyvenimą nedarbe (angl. *nonwork life*), lyginant su darbo ir gyvenimo šeimoje atskirtį (Joseph ir Sebastian, 2019). Ši sąvoka praplatina gyvenimą nuo darbo ir šeimos, iki darbo ir pomėgių, laisvalaikio, išsimokslinimo siekimo. Kalliath ir Brough (2008) darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą apibrėžia taip: „Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra individualus suvokimas, kad darbas ir ne darbo veikla yra suderinami ir skatina augimą, atliepanti dabartinius asmens gyvenimo prioritetus“

Casper et al (2018) peržvelgė pusiausvyros apibrėžimą mokslinėje literatūroje ir rado, kad 66% visų tyrimų buvo skirti darbo – šeimos balansui apibrėžti. Tuo tarpu Chang et al (2010) pastebėjo, kad būtent darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros tyrimai sudarė tik 9% kiekybinių ir 26% kokybinių tyrimų, lyginant su tyrimais apie darbo – šeimos pusiausvyros tyrimai. Todėl per laiką sukauptos žinios šia tema galėjo būti grindžiamos daugiausia tyrimų rezultatais apie darbo - šeimos pusiausvyrą.

2.2. Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą aiškinančios teorijos

2.2.1. Pertekliaus teorija

Hill et al (1996) - pertekliaus teorijoje analizuojamas procesas, kurio metu vieno asmens vaidmens patirtis daro įtaką kitam vaidmeniui, todėl šie vaidmenys veikia vienas kitą ir susipina. Galima pastebėti, kad yra dvi šios teorijos interpretacijos:

1. pozityvus ryšys tarp darbo ir gyvenimo pasitenkinimo bei darbo ir gyvenimo vertybių;
2. darbo ir gyvenimo sričių neatskyrimas, emocijų, elgesio perdavimas, kai, pavyzdžiui, darbo metu patiriamas nuovargis patiriamas ir namie ar kai šeimyniniai rūpesčiai trukdo darbui.

Tyrimai buvo labiausiai sutelkti į nuotaiką, vertybes, įgūdžius, kurie iš vieno vaidmens persiduoda į kitą (Bakker, Demerouti ir Burke 2009). Taip pat buvo ieškoma kokiomis situacijomis šis vaidmenų susivienodinimas gali būti teigiamas ir kuriomis - neigiamas: esant labai struktūrizuotam šeimos ir darbo santykiui, kai asmuo negali ar sunkiai gali kontroliuoti laiką, vietą ir kitus faktorius, tuomet perteklius dažniausiai bus neigiamas ir susidomėjimo, ir įsigilino, ir energijos prasme. Tačiau esant galimybei lanksčiai planuoti ir derinti darbą, tai įgalina darbuotojus lengviau planuoti savo darbo laiką ir pasirūpinti, kad darbo ir šeimos laikas nebūtų prieštaringas vienas kitam, taip pasiekiant pusiausvyrą (Shagvaliyeva ir Yazdanifard, 2014).

2.2.2. Kompensacijos teorija

(Lambert 1990) - apibrėžia pastangas, kuriomis siekiama kovoti su neigiama patirtimi vienoje srityje, didinant pastangas gauti pasitenkinimą kitoje srityje. Pavyzdžiui, į šeimą orientuotas žmogus, nepatenkintas savo darbu, įdės daugiau pastangų laiką praleisti turiningai šeimoje, taip kompensuodamas neigiamai praleistą laiką darbe. Kompensacija gali būti vertinama dvejopai:

1. papildanti - kai teigiama patirtis yra nepakankama darbe ir todėl bandoma ją kompensuoti namuose;
2. reaktyvi - kai negatyvi patirtis namie yra atperkama teigiama patirtimi darbe.

Kitaip tariant, pasak kompensacijos teorijos, egzistuoja priešingas ryšys tarp darbo ir gyvenimo, todėl darbuotojai stengiasi patenkinti negatyvias patirtis iš vienos srities teigiamomis patirtimis iš kitos srities.

2.2.3. Išteklių nutekėjimo teorija

Pagal šią teoriją, ištekliai (resursai) yra perduodami iš vienos srities į kitą. Kiekvienas žmogus turi ribotus išteklius (laikas, pinigai, dėmesys), taigi juos naudojant, jų lieka vis mažiau. Ištekliai gali būti naudojami ir kitose srityse, nebūtinai susijusiose su darbu ar šeima, pavyzdžiui, asmeniniams užsiėmimams ar bendruomenės gyvenime. Pagal šią teoriją susidaro aiškus darbo ir šeimos balanso palaikymo konfliktas, nes jei išnaudojama daugiau resursų viename, lieka mažiau resursų kitam (Edwards ir Rothbard 2000).

2.2.4. Darbo ir šeimos praturtinimo teorija

Pagal šią teoriją visi vienoje srityje turimi įgūdžiai, vertybės, gebėjimai, kompetencijos, nuotaikos, pasitenkinimas pagerina ir kitos srities kokybę. Tai - mastas, kuriuo viename vaidmenyje praturtinama kokybė pagerina ir kito vaidmens kokybę. Pasak šios teorijos, darbuotojai suvokia, kad jų abi sritys (ir darbo, ir šeimyninė) papildo viena kitą. Geri darbo rezultatai nulemia gerus gyvenimo-šeimos patyrimus ir atvirkščiai (Greenhaus ir Powell 2006).

2.3. Darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimas

Palanki asmeniniam gyvenimui darbovietė yra siekiamybė kiekvienam žmogui, bandančiam subalansuoti kokybišką profesinį bei asmeninį gyvenimą. Derinant darbą ir nedarbui skirtą laiką, organizacija ir yra svarbiausia sudėtinė sistemos dalis. Vieta, kur būtų palankiai žiūrima ir į profesinio tobulėjimo, karjeros siekimo, darbų atlikimo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros palaikymą yra ne tik tai, ko siekia asmuo, bet ir siekiama įtvirtinti valstybiniame lygmenyje įstatymais. Lankstaus darbo galimybė turėtų būti prieinama darbo vietoje ir dirbant iš namų. Tuo siekiama, kad darbuotojai patys galėtų planuoti savo darbo laiką, ypač taip sparčiai modernėjant technologijoms. Tam reikalingas nuostatų keitimas tarp pačių asmenų, kolegų ir vadovų.

Jančiatytė (2006) įvardija keletą priemonių, reikalingų sėkmingam darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros palaikymui:

- Organizacijos turi turėti įformintas nuostatas, taisykles ir tvarkas, kurios būtų palankios kiekvienam darbuotojui, norinčiam palaikyti šeimos ir darbo pusiausvyrą. Darbovietėje turėtų būti apie tai informuojama ir skatinama darbuotojus naudotis šiomis savo teisėmis (Thompson ir Prottas 2005);

- Darbovietė turėtų pasiūlyti lanksčias galimybes atliekant savo darbą: darbo pasidalijimas, darbas namuose, lankstus darbo laikas ir grafikas, sutrumpinta savaitė, pasirinkimas ir galimybė keisti savo darbo etatą, galimybė dirbti nuotoliniu būdu, naudojantis informacines technologijas (Aldous Osmond ir Hicks, 1979 per Loosemore, Dainty ir Lingard, 2003; Bambra, Whitehead, Sowden, Akers ir Petticrew, 2008);
- Siūloma prieinama praktinė pagalba prižiūrint vaikus ir savimi negalinčiais pasirūpinti šeimos narius. Prieinamos vaikų priežiūros priemonės (lopšeliai - darželiai) ar vaikų priežiūros centrai darbovietėse, galimybė gauti šeimos narių priežiūros paslaugas;
- Kitos įvairios priemonės, padedančios palaikyti šeimos ir darbo balansą: informacijos teikimas apie darbo ir šeimos sričių derinimą, apmokymų teikimas, kvalifikacijos kėlimo galimybė, galimybės grįžtantiems po pertraukos į darbo rinką; kitos netradicinės priemonės: sporto salės, streso valdymo programos ir pan.

2.4. Darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas

Darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas yra konflikto tarp savo vaidmens darbe ir savo vaidmens asmeniniame gyvenime patyrimas. Iš šiuolaikinių teorijų šia tema, išskiriame ir darbo – asmeninio gyvenimo konflikto kryptį ir formą. Akivaizdi sąveika tarp darbo ir gyvenimo: darbas turi įtakos asmeniniam gyvenimui ir asmeninis gyvenimas veikia darbą. Situacijos šeimoje gali apibrėžti darbo kryptį, motyvaciją, gebėjimus, emocinę energiją ir poreikius, kuriuos žmonės jaučia darbo vietoje (Kanter 1977). Tyrimai rodo, kad įvykiai ir patirtys darbe yra beveik tris kartus dažnesnis trikdys asmeniniam gyvenimui nei įvykių šeimoje trikdys darbui (Duxbury ir Higgins, 2001). Darbo ir gyvenimo konfliktas yra tarp - vaidmeninis konfliktas, kai darbo ir gyvenimo rolių reikalavimai yra nesuderinami ir dalyvavimas ar pareigų atlikimas viename vaidmenyje yra kompromituojamas įsitraukimo kitoje rolėje. Darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas patiriamas kai vieno vaidmens poreikiai trukdo kito vaidmens atlikimui. Manoma, kad kai darbui skiriama daugiau laiko ar kitų resursų, kenčia asmeninio gyvenimo vaidmuo ir atvirkščiai.

Yra nustatyti du konfliktų tarp gyvenimo ir darbo tipai (Frone et al 1992):

1. Darbas, trukdantis asmeniniam gyvenimui - konfliktas atsiranda tada, kai darbinė ar su darbu susijusi veikla užgožia arba trukdo atlikti pareigas namuose (pavyzdžiui, užsibuvimas darbe, nes reikia pabaigti užduotis arba darbinių užduočių parsinešimas namo);
2. Asmeninis gyvenimas, trukdantis darbui - konfliktas kyla kai asmeninio gyvenimo atsakomybės trukdo atlikti su darbu susijusias užduotis, pareigas (pavyzdžiui, staiga susirgus vaikui darbuotojas neateina į darbą, todėl negali dalyvauti svarbioje konferencijoje).

Greenhaus ir Beutell (1985) išskyrė darbo - gyvenimo (šeimos) konfliktą į tris tipus:

1. Laiko konfliktas - kaip kiekvienas vaidmuo yra paskirstomas laike. Laikas - senkantis resursas, tad neišvengiama, kad praleidus daugiau laiko darbe, liks mažiau laiko asmeniniam gyvenimui. Tyrimai rodo, kad ilgos darbo valandos yra neigiamai susijusios su dalyvavimu šeimos gyvenime ir teigiamai susijusios su santuokos nutraukimu (Aldous ir kiti 1979);
2. Streso konfliktas - įtampa, baimė ar stresas, sukelti viename asmens vaidmenyje gali trukdyti asmens norui ar sugebėjimui atlikti kito vaidmens pareigas. Problema atsiranda tada, kai suvokiamas darbo krūvis viršija suvokiamus asmens gebėjimus, kompetencijas atlikti minėtam krūviui. Perdegimas atspindi sumažėjusius resursus susitvarkyti su užduotimis ir turi neigiamą poveikį darbuotojo asmeniniam gyvenimui. Tyrimai rodo, kad žmonės, turintys vaikų rodo sumažėjusį asmeninio gyvenimo ir darbo kontrolės jausmą. Su darbu nesusijusios problemos gali apsunkinti žmonių gebėjimą spręsti problemas darbe;
3. Elgesio konfliktas - nutinka kai sėkmingam abiejų vaidmenų atlikimui reikalaujama tarpusavyje nesuderinamo elgesio, kai vaidmenų normos ir lūkesčiai nesutampa. Pavyzdžiui, darbe svarbu, kad darbuotojas būtų agresyvus ir ambicingas, tačiau namuose svarbu šiluma, palaikymas, supratimas. Šie vaidmenų nesutapimai gali kelti įtampą ir trukdyti pereiti iš vienos rolės į kitą.

Šie tipai yra kelių krypčių, įskaitant ir konfliktus, darbo-šeimos konfliktą, darbo trukdymą šeimos gyvenimui, šeimos-darbo konfliktą, šeimos trukdymą darbui. Tyrimai rodo, kad visi šie konfliktai ir vaidmenų nesuderinamumas turi pasekmes žmonių gerbūviui: gali išsivystyti psichologinė įtampa (Noor 2003), depresija, nerimas (Lapierre ir Allen 2006), suprastėti miego kokybė (Williams ir kiti 2006). Neigiamos pasekmės išsiplėčia ir į darbinį vaidmenį, nes darbo ir šeimos konfliktas mažina pasitenkinimą darbu, įsitraukimą į darbą, didina darbuotojo ketinimą palikti organizaciją (Zhang et al 2012; Warner ir Hausdorf, 2009). Spaudimas, atsiradęs dėl darbo ir asmeninio gyvenimo rolių nesuderinamumo gali sukelti konfliktą tarp veiksmų. Į šį spaudimą įeina laikas, praleistas atliekant darbinės arba šeimynines pareigas; stresas patiriamas darbe arba nedarbo metu; didesnę laiko dalį praleistą vienoje ar kitoje rolėje.

2.5. Su darbu ir asmeniniu gyvenimu susiję veiksniai

Karjera - darbuotojai, pasirinkę aktyviai kilti karjeros laiptais gali susidurti su sunkumais derinant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Asmenys, turintys didesnes ambicijas ir poreikius karjeroje dažnai susiduria su sunkumais derindami abi gyvenimo sritis iki tol, kol karjeros tikslai bus pasiekti (Drew ir Murtagh 2005). Ilgesnės darbo valandos, mažas suvokiamas savo profesinio grafiko kontrolės jausmas bei atsakomybė gali sustiprinti darbo – asmeninio gyvenimo konfliktą. Kita vertus, tyrimai siūlo, kad darbuotojai įmonėse, skatinančiose darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą

pasižymi aukštesniu pasitenkinimu darbu, lojalumu įmonei. (Richman, Civian, Shannon, Hill ir Brennan 2008).

Įsitraukimas į darbą (angl. *work engagement*) - šis veiksnys susijęs su tuo, kiek svarbos darbuotojas skiria savo darbui ir kiek skiria asmeniniam gyvenimui. Įsitraukimas į darbą atspindi kiek žmogus sieja savo tapatybę, pasitikėjimą savimi su savo darbu. Žmonės yra labiau linkę prarasti laiko nuovoką darbe (Schaufeli, 2013; Harter et al 2002). Tačiau nors ir padidėjus darbo valandoms, įsitraukimas į darbą yra teigiama būseną ir tyrimai rodo, kad ši teigiama būseną persiduoda ir į asmeninį gyvenimą (Richman et al 2008).

Vadovo parama - sakoma, kad darbuotojas palieka ne darbovietę, o vadovą. Šiame posakyje yra tiesos, nes prasti santykiai su vadovu prognozuoja nepasitenkinimą darbu, lojalumo įmonei sumažėjimą, kontraproduktyvų elgesį darbo vietoje. Vadovas, kuris yra linkęs palaikyti darbuotojus, turinčius šeimą, skiria daugiau dėmesio darbuotojų balansavimui tarp darbo ir gyvenimo (šeimoms) įsipareigojimų. Tyrimai rodo, kad vadovo parama yra vienas iš faktorių sprendžiant darbo ir gyvenimo konfliktą. Vadovo pozicija darbuotojo palaikyme taip pat susijusi su mažesniu darbo – šeimoms konfliktu (Česnauskas ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2014), padeda sumažinti darbinę įtampą, yra susijęs su didesne darbuotojo energija ir pasitikėjimu. Darbuotojai, gaunantys didesnę paramą iš vadovo pasižymi aukštesniais gyvenimo kokybės rodikliais ir mažesniu stresu, pervargimo lygiu (Grzywacz ir Marks, 2000).

Lytis, šeimyninė padėtis ir vaikai - literatūroje yra daug prieštaringos informacijos apie lyties daromą įtaką darbo – šeimoms pusiausvyrai. Yra tyrimų, teigiančių, kad moterys susiduria su daugiau iššūkių derinant darbo ir nedarbo roles, skiria daug mažiau laiko laisvalaikiui ir socialiniam gyvenimui, dėl ko dažniau renkasi laisvo arba lankstaus darbo grafiko darbus (Rehman ir Roomi, 2012; Fujimoto, Azmat ir Hartel, 2013). Vyrai yra labiau linkę palaikyti sėkmingą darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, tačiau dirba ilgesnes valandas bei susiduria su didesniais reikalavimais iš darbdavių (Fujimoto et al 2013). Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra taip pat priklauso nuo vaikų turėjimo, ypač tarp moterų (Jones ir McKenna, 2002), tačiau tam tikri šeimoms modeliai, kuomet šeimoms nariai dalinasi pareigomis, padeda atrasti pusiausvyrą (Daalen, Willemsen ir Sanders, 2006). Tačiau šiuolaikiniai tyrimai siūlo, kad darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros vyrai ir moterys siekia vienodai (Tambe, 2017; Casper et al 2018).

3. Įsitraukimas į darbą

3.1. Įsitraukimo į darbą samprata

Kalbant apie įsitraukimą į darbą svarbu apibrėžti sąvokas. Anglų kalboje „*work engagement*“ ir „*work involvement*“ yra laikomi skirtingais konstruktais, tačiau lietuvių kalboje žodžiai

„*engagement*“ ir „*involvement*“ yra verčiami vienodai – „įsitraukimas“. Tyrėjai turi pakankamai aiškų suvokimą ką reiškia įsitraukimo į darbą konceptas, tačiau nėra vieno sutarto apibrėžimo (Schaufeli, 2013).

Įsitraukimas į darbą yra darbuotojo nusiteikimas dirbti ir noras tai daryti. Didžiausia tikimybė darbuotojams pasiekti įsitraukimą į darbą kai darbuotojų poreikiai yra patenkinami – įsitraukimo į darbą būseną atspindi aplinkybės, kai darbuotojai žino, ko iš jų tikimasi, turi visas sąlygas savo darbui atlikti, turi galimybes suformuoti prasmingus ir pasitikėjimu grįstus santykius kolektyve bei turi turėti sąlygas augti ir tobulėti (Harter et al 2002). Įsitraukimas, kaip konstruktas pasireiškia lojalumu įmonei, didesniu prisidėjimu (Macey ir Schneider 2008).

Pasak Schaufeli ir Bakker (2003) įsitraukimas į darbą yra teigiama, patenkinanti tobulėjimo poreikį, su darbu susijusi emocinė būseną, apimanti energingumo, atsidavimo darbui ir pasinėrimo į darbą aspektus. Energijos (angl. *vigor*) aspektas apibūdinamas aukštu energijos lygiu ir psichiniu atsparumu darbo metu; noru ir galimybėmis stengtis bei atkaklumu sprendžiant iškilusias problemas siekiant tikslo. Atsidavimo (angl. *dedication*) aspektas – tai stiprus entuziazmo, prasmės, įkvėpimo ir išdidumo jausmas darbe. Pasinėrimo (angl. *absorption*) komponentas – laiko pojūčio praradimas dėl didelės koncentracijos bei gilaus susidomėjimo savo darbu.

Pasak Gallup (2017), pasaulinės organizacinės analitikos ir konsultacijų firmos, įsitraukę į darbą darbuotojai apibūdinami kaip tie, kurie dirba su aistra ir jaučia gilų ryšį su įmone, kurioje dirba. Tokie darbuotojai skatina inovacijas ir stumia organizaciją į priekį. Pasak jų 2017 metais išleistos ataskaitos, bendras pasaulio darbuotojų įsitraukimas į darbą tesiekia vos 15%, Rytų Europa atitinka pasaulio tendencijas – taip pat 15%, o štai Lietuvoje statistika mažiau patraukli: 11% žmonių įsitraukę į darbą, 67% žmonių nėra įsitraukę į darbą, o štai 22% aktyviai atsiriboję (angl. *actively detached*) nuo savo darbo.

3.2. Įsitraukimą į darbą aiškinančios teorijos

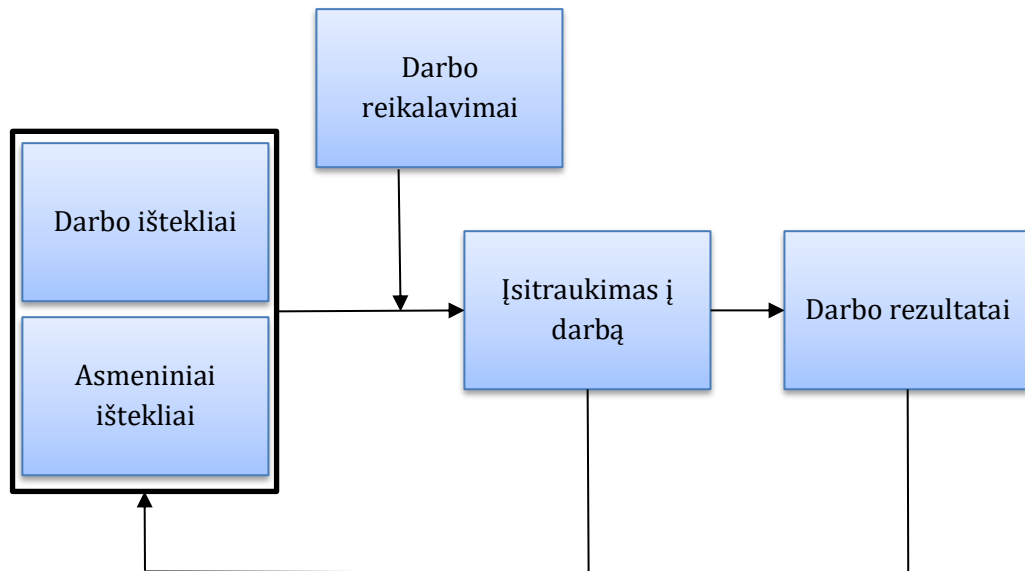
3.2.1. Kahn įsitraukimo į darbą teorija

Įsitraukimas į darbą yra pakankamai naujas konceptas, pirmą kartą išplėstai nagrinėtas tik 1990 metais William Khan, kuomet autorius tyrinėjo ir stebėjo asmenų įsitraukimą ir atsiribojimą nuo darbo. Iki to meto, organizacinės sveikatos psichologijos sritis plačiai tyrinėjo neigiamą darbo poveikį sveikatai – stresą, depresiją, iššauktas širdies ligas. Taigi, įsitraukimas į darbą buvo vienas iš pirmųjų pozityviojo darbo poveikio sveikatai konceptas, tuomet apibrėžiamas kaip įmonės darbuotojų asmenybių prisitaikymą prie savo vaidmenų darbe; įsitraukdami į darbą, darbuotojai išreiškia save fiziškai, intelektualiai ir emociškai (Kahn, 1990). Darbuotojai, pasižymintys įsitraukimu į darbą, geba išlaikyti save reikiamame vaidmenyje, nepametant nei „tikrojo aš“, nei reikiamo vaidmens darbo

kontekste. “Savasis aš“ ir vaidmuo koegzistuoja dinamiškame santykiyje, kuomet asmuo savo asmeninę energiją perteikia darbinio vaidmens elgesiui ir perteikia save vaidmenyje. Tokie darbuotojai fiziškai įsitraukia į užduotį, geba išlaikyti kognityvinę budrumą bei suformuoti emocinį ryšį su aplinkiniais, gebėdami išreikšti mintis, jausmus, kūrybiškumą, vertybes. Kahn (1990) taip pat apibrėžė tris psichologines sąlygas, kurių buvimas reiškė įsitraukimą, o nebuvimas reiškė atsiribojimą nuo darbo: prasmė, saugumas ir prieinamumas. Prasmingumas reprezentuoja darbuotojo subjektyvų jausmą, kai investuotos pastangos į darbo vaidmenį atsiperka; saugumas – tai galimybė išreikšti save nebijant neigiamų pasekmių reputacijai; prieinamumas – fizinių, emocinių ir intelektualinių resursų pakankumas reikalingam darbui atlikti. Kahn išvados atskiria įsitraukimą į darbą nuo tiesiog sunkaus kasdienio darbo. Kruopštus, išnaudojantis savo galimybes darbuotojas demonstruos lojalumą, atsakomybę, autonomiją savarankiškai, nes tikės, kad įdėtos pastangos bus prasmingos organizacijai.

3.2.2. Darbo reikalavimų ir išteklių modelis

Remdamiesi Kahn pasiūlytomis idėjomis, Bakker ir Demerouti (2007) išplėtojo darbo reikalavimų ir išteklių modelį (angl. *job demand-resource model*). Šiuo modeliu aiškinama, kad kiekvienas darbas turi atitinkamus kiekvienam darbuotojui rizikos veiksnius. Išskiriamos šios veiksmų grupės: darbo reikalavimai (angl. *job demands*), darbo ištekliai ir asmeniniai ištekliai (Bakker ir Demerouti, 2007; Bakker ir Demerouti, 2008). Darbo ištekliai apima organizacinius, socialinius, psichologinius ir fizinius darbo komponentus, kurie prisideda prie darbo tikslų siekimo, skatina tobulėjimą, mokymąsi bei asmeninį augimą, mažina stresą. Tai gali būti autonomija, stiprūs geri santykiai kolektyve, galimybės tobulėti, mokytis. Tuo tarpu darbo reikalavimai yra stresą keliantis veiksnys, kuris apima organizacinius, socialinius, psichologinius ir fizinius darbo komponentus, kurie reikalauja, kad darbuotojas sutelktų fizines ir psichologines pastangas tikslui pasiekti. Tai yra stresą keliantys faktoriai, tokie kaip laiko spaudimas, dideli krūviai, stresinė darbo aplinka, neaiškiai apibrėžtos pareigos, prasti santykiai kolektyve ir sunkus emocinis darbas. Vėliau prie šių veiksmų buvo pridėti asmeniniai ištekliai, atspindintys asmeninį darbuotojo indėlį į įsitraukimą į darbą procesą. Tai gali būti teigiamas savęs vertinimas, saviveiksmingumas (angl. *self-efficacy*), savigarba. Pagal šį modelį, negatyvūs patyrimai darbe vyksta esant aukštam darbo reikalavimų lygiui bei esant žemam darbo pozityvumui, kuomet stresas ir perdegimas yra įprasta. Tuo tarpu teigiamos patirtys darbe gali užglaistyti aukštus darbo reikalavimus ir skatinti motyvaciją bei įsitraukimą į darbą.



1 pav. Įsitraukimo į darbą veiksniai, pagal Bakker ir Demeroutti (2007) darbo reikalavimų ir išteklių modelį

3.3. Įsitraukimo į darbą veiksniai

Vienareikšmiškai apibrėžtų įsitraukimo į darbą veiksnių, kurie apibrėžtų sąvoką, nėra. Vieni autoriai, veiksniais laiko psichologiniais ir organizaciniais veiksniais (Salanova, Agut ir Peiro, 2005;), kiti organizaciniais ir asmeniniais, arba darbo ir asmeniniais (Bakker ir Demeroutti, 2007; 2008). Šiame darbe įsitraukimo į darbą veiksniais laikomi socialiniai (tarpasmeniniai santykiai, pareigingumas) bei organizaciniai (augimo galimybės ir motyvacija).

Tarpasmeniniai santykiai – Socialinis palaikymas laikomas socialinio klimato įmonėje dalimi, kuomet palaikymas gali ateiti ir iš kolektyvo, ir iš vadovo. Tai gali būti emocinis palaikymas arba bendradarbiavimas siekiant bendrų tikslų. Toks palaikymas net sušvelnina neigiamus streso bei perdegimo padarinius, vertinant pasitenkinimą darbu (Abualrub, Omari ir Rub, 2009). Tyrimai taip pat rodo, kad ir įsitraukimas į darbą, ir perdegimas gali būti perduodamas tarp kolegų (Bakker ir Demerouti, 2008). Tačiau yra ir kita pusė – įsitraukimas į darbą sutapatinamas su vidinės motyvacijos veiksniais, kuomet asmuo dirba dėl malonumo, o išoriniai motyvatoriai, tokie kaip socialinis priėmimas, savivertė, siejami su darboholizmu (Van Beek et al, 2012).

Pareigingumas – pareigingumas ir įsipareigojimas yra vienas iš įsitraukimo komponentų. Kuo atsakingesnis ir įsipareigojęs darbuotojas jaučiasi, tuo labiau įsitraukęs tampa. Tam reikalingos kitos sąlygos, tokios kaip aiškūs tikslai, vidinis kontrolės lokusas, autonomija, darbo prasmės suvokimas (Britt, 1999). Vyresni darbuotojai ypač pasižymi gera emocijų kontrole ir stipriai

atsidavimu darbui (Kim ir Kang, 2017). Įsitraukę į darbą darbuotojai taip pat dažniau rodo iniciatyvą keisti darbo aplinką taip, kad liktų įsitraukę (Bakker, 2011).

Augimo galimybės – organizacijos suteikiamos augimo galimybės stimuliuoja darbuotojų saviveiksmingumą, saviraišką, iniciatyvą. Augimo galimybių įgyvendinimas siejamas su didesniu atsidavimu darbui lygiu, tarp jaunų žmonių (Bai ir Liu, 2018). Darbo reikalavimai, turintys potencialo skatinti meistriškumą (angl. *mastery*), asmeninį ir profesinį augimą yra susieti su įsitraukimu į darbą (Schaufeli, 2013).

Motyvacija – įsitraukimas yra kompleksinis konceptas, turintis pastangų, dėmesingo įsisauganimo, Tėkmės bei vidinės motyvacijos aspektų (Kahn, 1990). Įsitraukimas yra tapatinamas su motyvacine būseną, kuomet asmuo sieja savo identitetą su atliekama užduotimi, susitelkia į organizacijos sėkmę ir dirbamas perkopia darbo reikalavimus.

3.4. Perdegimas ir darboholizmas

3.4.1. Perdegimas

Įsitraukimas į darbą ir perdegimas yra laikomi atvirkštiniai vienas kitam konstruktai. Atvirkščiai nei nuo perdegimo, įsitraukimu į darbą pasižymintys darbuotojai turi pakankamai energijos resursų palaikyti ryšį su veiklomis darbe ir subjektyviai vertina save kaip galinčius pasiekti darbo reikalavimus (Schaufeli ir Bakker, 2004). Maslach et al (2001) įsitraukimą į darbą įvardino kaip perdegimo reiškinių papildymą, kur įsitraukimas į darbą tampa priešpriešine konstrukto dimensija, kai perdegimas negatyvioje spektro pusėje, o įsitraukimas - pozityvioje. Taigi, darbuotojas gali būti arba išsekęs, arba įsitraukęs į darbą. Perdegimas reiškia išsekimą, pesimizmą, darbą nematant rezultato, kaip įsitraukimas reiškia energiją, saviveiksmingumą, prasmę darbe. Remiantis šia teorija, perdegimas ir įsitraukimas į darbą yra matuojami ta pačia skale.

Kitu požiūriu, įsitraukimas į darbą ir perdegimas yra du visiškai atskiri konstruktai (Schaufeli ir Bakker 2004). Abu konceptai nėra tobulai neigiamai koreliuoti, todėl kai darbuotojas nejaučia įsitraukimo į darbą, nebūtinai tai reiškia perdegimą darbe. Žinoma, įsitraukimas į darbą yra matomas kaip pozityvi psichologinė būseną, kai tuo tarpu perdegimas reiškia negatyvią psichologinę būseną, todėl, panašiai kaip teigia Maslach et al (2001), dažnai atrandama neigiama koreliacija tarp šių konstrukčių (Demerouti et al 2001). Tačiau žiūrint į šiuos konstruktus kaip į atskirus, juos galima vertinti kartu vienoje analizėje.

3.4.2. Darboholizmas

Darboholizmą galima apibrėžti kaip reiškinių, kuomet žmogus kompulsyviai dirba, negali atsiriboti ar sustoti dirbti, jaučia nekontroliuojamą poreikį dirbti arba nenorą nutraukti darbą.

Darboholikai neretai lieka darbo vietoje pasibaigus darbo valandoms, dirba sunkiau nei kolegos, stengiasi pasiekti perfekcionistinį darbo rezultatą (McMillan et al, 2001). Tokie žmonės yra mažiau linkę mėgautis savo laisvalaikiu, o tyrimo rezultatai dažnai parodo didesnę konfliktą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Bakker et al, 2009).

Taigi, panašiai, kaip ir įsitraukus į darbą, darbuotojas jaučia norą pasinerti į darbinę veiklą. Tačiau darboholizmo atveju akcentuojamas negebėjimas atsitraukti nuo darbo, kompulsyvumas dirbti. Taip pat svarbu paminėti, kad įsitraukę į darbą žmonės gali mėgautis kitomis veiklomis ir už darbo vietos ar profesinių pareigybių ribų. Taip pat įsitraukusiems į darbą žmonėms darbas yra malonumą kelianti veikla (Schaufeli ir Bakker 2004).

4. Įsitraukimo į darbą, darbo motyvacijos ir darbo – asmeninio gyvenimo ryšiai

Tyrimų, nagrinėjančių darbo-asmeninio gyvenimo pusiausvyros, įsitraukimo į darbą ir darbo motyvacijos sąsajas nėra daug. Todėl trūksta įrodymų, patvirtinančių ar paneigiančių pozityvų ryši tarp šių konstrukčių. Vis dėlto, galima rasti pakankamai tyrimų, nagrinėjančių sąsajas su panašiais konstruktais, iš ko galima išsikelti atitinkamas hipotezes.

Literatūroje siūloma, kad įsitraukimas į darbą yra svarbus veiksnys darbo motyvacijai (Schaufeli ir Bakker 2004). Vidinė motyvacija yra apibūdinama kaip jėga, vedanti link įsitraukimo į darbą, nes veikla kelia mėgavimąsi, susidomėjimą, todėl pati iš savęs tampa atlygiu be papildomų išorinių paskatų (Thomas, 2009; Bhuvanaiah ir Raya, 2015). Įsitraukimas į darbą turi panašumų ir yra neretai lyginamas su Tėkmės (angl. *Flow*) teorija (Csikszentmihalyi, 1990), kuomet asmeninių įgūdžių augimas palengvina sėkmę atliekant sudėtingas užduotis (Lopez et al 2015). Tėkmės būsenoje darbuotojas gali taip įnikti ir įsitraukti į užduotį, kad praranda bet kokią suvokimą apie laiko tėkmę. Įdomu tai, kad galimybė patirti Tėkmę darbo vietoje yra dažnesnė nei leidžiant laisvalaikį ar atsipalaiduojant namie (Haworth 1997; Schaufeli, 2013). Įsitraukę į darbą darbuotojai taip pat pasižymi entuziazmu, atvirumu naujai informacijai, produktyvumu ir yra labiau linkę pasilikti po darbo valandų (Harter et al 2002). Tokie darbuotojai patys rodo iniciatyvą keisti savo aplinką taip, kad išliktų įsitraukę į darbą (Bakker, 2011) ir skatina įsitraukti kolegas (Bakker ir Demerouti, 2008). Van Beek, Taris, Schaufeli ir Brenninkmeijer (2012) tyrimas patvirtina šiuos rezultatus ir papildo, kad įsitraukę į darbą asmenys yra motyvuojami vidinių faktorių: augimo, tikslų siekimo.

Įsitraukimas į darbą taip pat glaudžiai siejasi su laisvalaikiu – pailsėję nuo darbo darbuotojai yra labiau linkę dėti daugiau pastangų, pasižymi aukštesniu atsparumo lygmeniu, yra energingesni (Sonnentag, 2003). Poilsis taip pat prisideda prie didesnio atsidavimo darbui, nes tokie darbuotojai turi daugiau energijos resursų ir demonstruoja aukštesnį įsitraukimo į darbą lygį, geba geriau susikaupti atliekant svarbias užduotis ir nekreipti dėmesio į blaškančią aplinką. Šie apibūdinti

požymiai pailsėjus taip pat siejasi su Csikszentmihalyi (1991, 2004) apibūdinta Tėkmės būseną, kurios metu visas dėmesys skiriamas vienai užduočiai, ignoruojant išorinius faktorius, nesusijusius su atliekama užduotimi.

Derinant darbą su asmeniniu gyvenimu taip pat išryškėja įsitraukimo į darbą ryšys su darbo – šeimos pusiausvyra. Nepaisant įsitraukusių darbuotojų entuziazmo likti darbe po darbo valandų, Larasati et al (2018) tyrime rado tiesioginį ryšį, kad darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros jautumas tiesiogiai nuspėja įsitraukimą į darbą tarp tūkstantmečio kartos (angl. *millennials*) tyrimo dalyvių. Richman et al (2008) tyrimas parodė sąsajas tarp įmonėje įvestos darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą skatinančios strategijos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Panašias išvadas pasiekė ir Sirgy ir Lee (2017) savo straipsnyje pateikdami, kad geresnė darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra skatina ne tik pasitenkinimą darbu, darbo našumą bei lojalumą įmonei, bet ir šeimyninio gyvenimo pasitenkinimą. Įsitraukimas į darbą yra naudingas ir asmeniui darbuotojo vaidmenyje, ir įmonei, kurioje asmuo dirba. Asmenys, kurie patiria daugiau pozityvių veiksmų darbo vietoje yra labiau linkę emociškai įsipareigoti įmonei, kurioje dirba (Herrbach 2006). Besimėgaujantys savo darbu darbuotojai šį jausmą perteikia veiksminga elgsena darbo vietoje. Įsitraukę darbuotojai investuoja savo resursus į problemų sprendimus, ryšių su kitais žmonėmis kūrimą ir inovatyvių idėjų plėtojimą (Bakker ir Leiter 2010). Na o geri santykiai su kolektyvu ir vadovais, didesnė sprendimų priėmimo laisvė darbe sumažina darbo – šeimos konflikto reiškimą, o emocinio palaikymo trūkumas šeimoje, kritikos patyrimas iš šeimos nario, vaikų turėjimas padidina darbo – šeimos konfliktą (Grzywacz ir Marks 2000).

Darbo motyvacijos ir darbo – asmeninio gyvenimo ryšiai kol kas daugiausiai ištirti per neigiamus veiksmus. Šiuos konstruktus bendrai tyrinėjančios literatūros nėra daug, ypač Lietuvoje. Chien ir Chu (2013) savo tyrime atskleidžia, kad darbo – šeimos konfliktas yra vienas iš motyvatorių įmonei dirbantiems asmenims pradėti savo verslą. Tą patvirtina ir Rehman ir Roomi (2012) - kuriant savo verslą, vienas svarbiausių motyvatorių moterims tampa tikimybė pasiekti darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Galimybė lanksčiai kontroliuoti savo laiką suteikia laisvės atlikti kitas svarbias su darbu nesusijusias funkcijas. Darbuotojai, kurie labiau vertina darbo – šeimos pusiausvyrą nei pasiekimus karjere, nebūtinai svajoja apie paaukštinimą pareigose į vadovaujančią poziciją ir šį paaukštinimą gali matyti kaip demotyvuojantį faktorių dėl nenoro daryti kompromisų šeimos sąskaita (Aycan, 2008 per Korabik ir Lero). Tuo tarpu Frone, Yardley ir Markel (1997) vystydami darbo – šeimos modelį nerado darbo – asmeninio gyvenimo sąsajų ir su darbo užmokesčiu.

Morkevičiūtė, Endriulaitienė ir Jočienė (2018) pastebi, kad darbuotojai, pasižymintys stipresne vidine motyvacija ir tam tikrais išorinės motyvacijos tipais, yra labiau linkę tapti priklausomais nuo darbo, dirbti perdėtai sunkiai ir nevalingai. Asmuo praleidžia daugiau laiko darbo vietoje, atlieka daugiau nei iš jo reikalaujama, nevalingai galvoja apie darbą laisvu nuo darbo laiku

(Andreassen, Ursin ir Eriksen, 2007). Stipri darbo motyvacija gali tapti rizikos veiksniu, ypač neurotiškų asmenybės bruožų darbuotojams, nes darbu suteikiama aukštesnė savivertė, randamos įmonės vertybių atitiktytis bei asmeninių tikslų atitiktytis. Panašius rezultatus gavo ir van Beek et al (2012), kad stipri darbo motyvacija siejasi su darboholizmu, kai bandoma išvengti nemalonių ir negatyvių, nerimą, gėdą, kaltę keliančių situacijų ar patyrimų.

5. Išvados

Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą asmuo gali kontroliuoti tik iš dalies, nes tam svarbą turi kiti asmenys bei individualūs asmens, ir įmonės veiksniai. Nors darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra arba konfliktas yra vis labiau tyrinėjami konstruktai, vis dar nėra iki galo aišku kaip ji siejasi su darbo motyvacija. Dažniausiai nagrinėjant darbo motyvaciją yra aptariamoms sąsajoms su darbo rezultatais, pasitenkinimu darbu, santykiais kolektyve. Sąsajos taip pat nagrinėjamos per tiesioginę konstrukto sąveiką, o mediaciniai arba moderaciniai veiksniai nėra pakankamai nagrinėjami (Mauno, Kinnunen ir Ruokolainen, 2006). Taip pat ir tyrimai apie darbo ir asmeninio gyvenimo ryšį labiau išnagrinėti per konflikto prizmę. Viena vertus, Morkevičiūtė et al (2018) ištyrė, kad motyvacija gali būti rizikos veiksnys, vertinant priklausomybę nuo darbo. Darbo vietoje darbuotojas taip pat yra labiau linkęs patirti Tėkmės būseną, kurios metu pasineriama į atliekamą užduotį nesuvokiant laiko tėkmės (Haworth 1997; Schaufeli, 2013). Kita vertus, tiek darbo motyvacija, tiek darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra iki šiol buvo siejama su pozityviomis patirtimis darbe, pavyzdžiui didesniu pasitenkinimu darbu (Viningienė, 2012; Carlson et al, 2009). Nors kol kas nėra iki galo aišku kokie veiksniai lemia asmenį patirti darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, tyrėjai sufleruoja, kad gali būti veikiami per gerų santykių palaikymą su kolektyvu ir vadovu bei per galimybę savarankiškai priimti sprendimus (Grzywacz ir Marks, 2000).

Praturtinimo teorija (Greenhaus ir Powell 2006) teigia, kad įgūdžių, gebėjimų, vertybių įgijimas, pasitenkinimas vienoje srityje praturtina ir kitą sritį. Taigi, instrumentinė arba afektinė patirtis tiek darbe, tik ne darbo metu gali papildyti bendrą gyvenimo kokybę. Remiantis šia teorija, tokie veiksniai kaip pasiekimai ir laimėjimai, pripažinimas ir dėkingumas, darbo turinys taip pat turėtų prisidėti prie darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros. Taip pat yra daroma prielaida, kad įsitraukimas į darbą, kaip pozityvus konstruktas, sąveikauja tarp darbo motyvacijos ir darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros. Sudarytas mediacijos modelis, vaizduojantis prognozuojamas kintamųjų sąsajas.

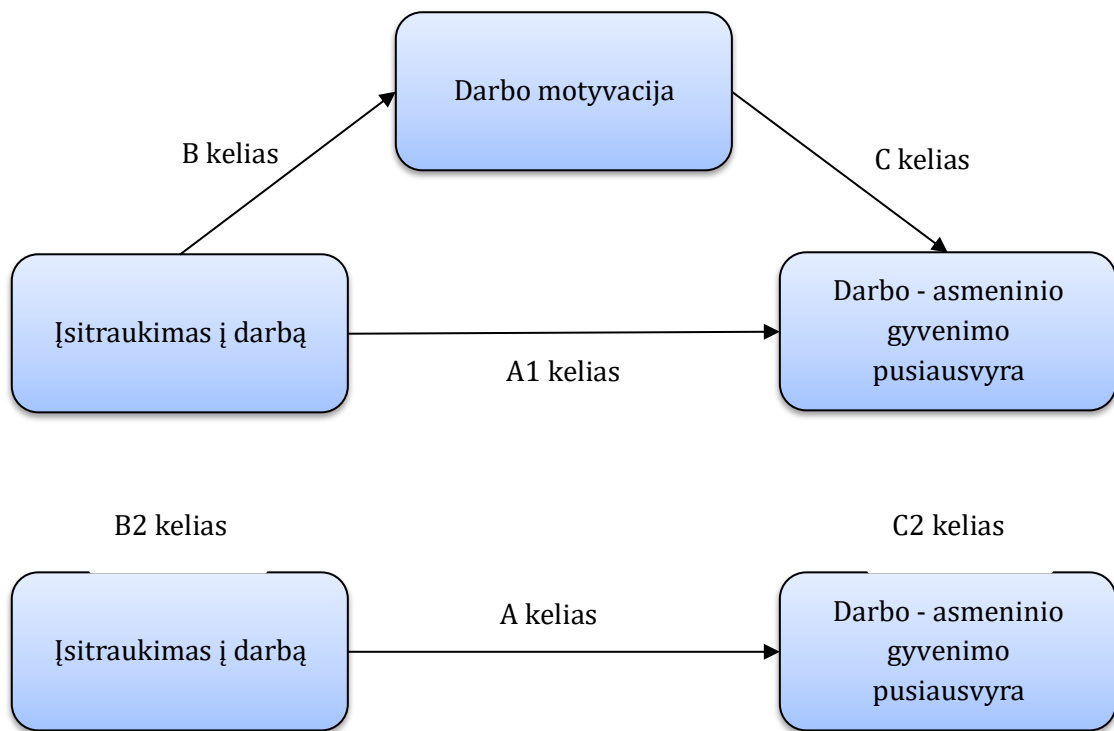
Šio darbo **tikslas** yra nustatyti ryšius tarp individo darbo motyvacijos tipo, darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros bei įsitraukimo į darbą.

Šiam tikslui pasiekti yra keliami šie **uždaviniai**:

1. Įvertinti darbo motyvacijos tipo, darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir įsitraukimo į darbą reikimosi skirtumus įvairiose sociodemografinėse grupėse.
2. Įvertinti ryšius tarp darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir įsitraukimo į darbą.
3. Įvertinti ryšius tarp darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir darbo motyvacijos veiksnių.
4. Įvertinti ryšius tarp darbo motyvacijos veiksnių ir įsitraukimo į darbą.
5. Įvertinti ryšį tarp darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros, darbo motyvacijos veiksnių ir įsitraukimo į darbą.

5.1. Hipotezės

1. Sociodemografiniai kintamieji yra susiję su darbo motyvacijos veiksniais, darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros bei įsitraukimo į darbą įverčiais.
 - a) Daugiau darbo valandų dirbantys darbuotojai pasižymi didesniu įsitraukimu į darbą, tačiau mažesniu darbo – asmeninio gyvenimo įverčiu.
 - b) Moterys pasižymi mažesniu darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros įverčiu nei vyrai.
 - c) Aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai pasižymi didesniais įsitraukimo į darbą įverčiais.
 - d) Turintys vaikų iki 18 metų tiriamieji pasižymi aukštesniais finansų, santykių su vadovu ir bendradarbiavimo įverčiais.
 - e) Vyresnio amžiaus tiriamieji pasižymi aukštesniais energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo veiksnių įverčiais.
2. Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra teigiamai susijusi su įsitraukimo į darbą veiksniais.
3. Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra teigiamai susijusi su motyvuojančiais dviejų faktorių teorijos veiksniais bei bendradarbiavimu ir santykiu su vadovu.
4. Įsitraukimas į darbą yra teigiamai susijęs su motyvuojančiais dviejų faktorių teorijos veiksniais.
5. Darbo motyvacijos veiksniai yra medijuojantys darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir įsitraukimo į darbą ryšyje.



2 pav: **Mediacijos teorinis modelis**

METODIKA

1. Tiriamieji

Tyrime dalyvavo pilnamečiai asmenys, dirbantys Lietuvoje pagal darbo sutartį. Savarankiškai dirbantys ir aukščiausio lygmens vadovai nebuvo įtraukti į tyrimą. Respondentai klausimyną pildė internete, per Google formos platformą. Nuorodos į anketą buvo talpinamos įvairių socialinių tinklų platformose su prašymu užpildyti ir pasidalinti. Tyriamieji buvo informuoti, kad anketa yra anoniminė. Dalis respondentų atsakymų (7 anketos) buvo pašalinti iš tyrimo prieš analizuojant duomenis dėl netinkamo užpildymo. Tyrime dalyvavo 140 respondentų, iš kurių 73 (52,1%) buvo moterys, o 67 (47,9%) vyrai. Daugiausia tiriamųjų priklausė 31 – 50 m. amžiaus grupei – 42 asmenys (30%). Iš atsakiusių, 101 respondentas (72,1%) neturėjo vaikų iki 18 metų amžiaus. Didžioji dalis dalyvių tyrimo metu gyveno santuokoje arba susitikinėjo su partneriu (-e), iš viso 103 (75,1%). Aukštąjį išsilavinimą buvo įgiję daugiau nei pusė tyrimo dalyvių – 76 (54,7%), specialisto ar tarnautojo pareigybių lygmenį užėmė 80 respondentų (57,1%), o vidutiniškai 31 – 40 valandų per savaitę dirbo 53 respondentai (37,8%). Darbo stažas tarp tyrimo dalyvių pasiskirstęs pakankamai tolygiai, tačiau didžioji dalis respondentų – 36 (25,8%) dabartinėje darbovietėje dirba iki 1 metų, o nuo 1 metų iki 2 bei nuo 3 metų iki 5 vienoje darbovietėje dirbančių respondentų buvo po lygiai – po 29 (20,7%). Platesnė demografinė informacija apie respondentus, yra 1 lentelėje.

1 lentelė: Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių, lytį, išsilavinimą, šeimyninę padėtį, pareigybių lygmenį, darbo stažą ir darbo valandas per savaitę. (N = 140)

Demografinės charakteristikos		Respondentų skaičius	Procentais
Amžius	18 – 25 m.	36	25,7%
	26 – 30 m.	40	28,6%
	31 – 50 m.	42	30%
	51 – 60 m.	20	14,3%
	61 m. ir daugiau	2	1,4%
Lytis	Vyrai	67	47,9%
	Moterys	73	52,1%
Išsilavinimas	Nebaigtas vidurinis	5	3,6%
	Vidurinis	22	15,8%
	Profesinis	17	12,2%
	Aukštasis	76	54,7%

	Aukštasis neuniversitetinis	19	13,7%
	Neatsakė	1	0,7%
Šeimyninė padėtis	Vieniši	34	24,8%
	Susitikinėja	38	27,7%
	Santuokoje	65	47,4%
	Neatsakė	3	2,1%
Vaikai iki 18 metų	Taip	39	27,9%
	Ne	101	72,1%
Pareigybių lygmuo	Darbininkas	32	22,9%
	Specialistas / tarnautojas	80	57,1%
	Vidutinės grandies vadovas	28	20%
Darbo stažas	Iki 1 m.	36	25,8%
	1 – 2 m.	29	20,7%
	3 – 5 m.	29	20,7%
	6 – 10 m.	16	11,4%
	11 – 20 m.	18	12,9%
	21 m. ir daugiau	12	8,6%
Darbo valandos per savaitę	Mažiau nei 10 val.	12	8,6%
	11 – 20 val.	5	3,6%
	21 – 30 val.	14	10%
	31 – 40 val.	53	37,8%
	41 – 50 val.	47	33,6%
	51 val. ir daugiau	9	6,4%

2. Tyrimo metodai

Bendrų duomenų anketa ir demografiniai klausimai. Šiam tyrimui buvo parengtas bendrų duomenų ir demografinių klausimų klausimynas. Klausimai buvo parengti siekiant nustatyti tiriamųjų lytį, amžių, šeimyninę padėtį, ar respondentai turi vaikų iki 18 metų. Klausimyne taip pat buvo parengti klausimai, susiję su darbu: užimamų pareigybių lygmuo, darbo stažas dabartinėje įmonėje bei darbo valandos per savaitę. Šie klausimai įtraukti todėl, kad darbo valandos gali rodyti sufleruoti aukštesnį įsitraukimo į darbą lygmenį arba mažesnius darbo – asmeninio gyvenimo įverčius (Schaufeli, 2013; Frone et al 1992). Demografiniai klausimai padeda atliekant tyrimo analizę ir

suteikia galimybę juos naudoti kaip kintamuosius, leidžiant atrasti skirtumus ar panašumus tarp grupių.

Utrechto įsitraukimo į darbą klausimynas (angl. Utrecht Work Engagement Scale, UWES -17) (Schaufeli et al, 2002). Leidimas naudoti klausimyną buvo gautas iš autorių, o lietuviškai išverstas klausimynas prieinamas oficialiame autoriaus Schaufeli internetiniame tinklalapyje (<https://www.wilmarschaufeli.nl/>). Klausimyną sudaro 17 teiginių, kuriuos tyrimo dalyviai vertina 7 balų Likerto skalėje, kiek dažnai jiems būdinga jaustis įsitraukusiems į darbą. Galimi pasirinkimo variantai nuo „niekada“ iki „visada“. Šioje skalėje aukštesnis įvertis nurodo aukštesnį įsitraukimą į darbą. Jis skirtas įvertinti trims asmens įsitraukimo į darbą dimensijoms:

1. Energingumas (angl. *vigor*) (pvz.: „Savo darbe trykštu energija“);
2. Atsidavimas darbui (angl. *dedication*) (pvz.: „Manau, kad mano darbas yra labai prasmingas ir tikslingas“);
3. Pasinėrimas į darbą (angl. *absorption*) (pvz.: „Kai dirbu, laikas bėga nepastebimai“).

2 lentelė. Įsitraukimo į darbą klausimyno skalių vidinio suderinamumo rezultatai

Skalė	Teiginių skaičius	Patikimumas (Cronbacho alpha koeficientas)
Energingumas	6	0,870
Atsidavimas darbui	5	0,890
Pasinėrimas į darbą	6	0,902

Motyvacijos darbe nustatymo testas (darbuotojų motyvacija, remiantis Herzberg dviejų faktorių teorija) – poreikių stiprumui nustatyti buvo panaudotas klausimynas (testas), sudarytas F. Herzberg „dviejų veiksnių“ teorijos pagrindu. Klausimyno teiginiai atspindi teorijos veiksnius: bendradarbiavimo (pvz. „Jums geriau dirbti neįdomų darbą, tačiau išlaikyti gerus santykius su kolegomis“), santykių su vadovu (pvz. „Jūs teikiate pirmenybę geriems santykiams su vadovu, net jei tai reikštų atsakomybės sumenkinimą“) ir finansų (pvz. „Jums svarbiausia – gerai apmokamas darbas, nors ir nebūsate deramai įvertintas“) skalės skirtos higieniniams veiksniams nustatyti, o karjeros (pvz. „Jums svarbiausia paaukštinimas pareigose, net jeigu sumažės atlyginimas“), atsakomybės (pvz. „Geriau turėti didesnę atsakomybę, net jeigu dėl to bus sunkiau bendrauti su vadovu“), darbo turinio (pvz. „Jums svarbiausia įdomus darbas, net jeigu dėl to nukentės santykiai su vadovu“), pripažinimo ir dėkingumo (pvz. „Jums svarbiausia – pripažinimas ir pagyrimai, net jeigu atlyginimas nėra ypatingai aukštas“) ir pasiekimų (pvz. „Jums svarbiau įveikti sudėtingą darbą, negu dirbti paprastą,

nors ir gerai apmokamą darbą“) skalės skirtos motyvaciniais veiksniams nustatyti. Klausimyną sudarė 28 teiginių poros. Kiekvienos poros teiginių balų suma turėjo būti lygi „5“. Vertinant teiginį, buvo prašoma naudoti tik sveikus skaičius. Balų pasiskirstymo gradacija tokia: 0 – neturi reikšmės, 5 – labai svarbus. Teste aukštesnis veiksnio įvertinimas parodo darbo motyvacinių veiksnių stiprumą. 1 priede demonstruojamas motyvacinių ir poreikių veiksnių pasiskirstymas tarp tyrimo dalyvių.

3 lentelė: **Darbo motyvacijos klausimyno skalių vidinio suderinamumo rezultatai**

Skalė	Teiginių skaičius	Patikimumas (Cronbacho alpha koeficientas)
Bendradarbiavimas	7	0,629
Finansai	6	0,745
Santykiai su vadovu	7	0,629
Karjera	7	0,794
Atsakomybė	7	0,607
Darbo turinys	8	0,646
Pripažinimas ir dėkingumas	7	0,562
Pasiekimai	7	0,507

Darbo – gyvenimo pusiausvyros skalės trumpoji versija (angl. *Work – Life Balance Scale*) (Syrek, Bauer – Emmel, Antoni, Klousemann, 2011). Klausimynas skirtas matuoti subjektyvią darbuotojo darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Skalę sudaro 5 teiginiai, pvz., „Esu patenkintas (-a) pusiausvyra tarp savo darbo ir asmeninio gyvenimo“. Teiginiai vertinami penkiabalėje Likerto skalėje, kur 1 atitinka „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“, tad kuo aukštesnis bendras skalės balas, tuo geresnė subjektyvi darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Ši skalė viešai prieinama Syrek et al (2011) moksliniame straipsnyje, tačiau yra išversta į lietuvių kalbą. Leidimą naudoti lietuviška versija suteikė N. Norvilė, išvertusi skalę su kolega. Šiame tyrime skalės suderinamumo rodiklis (Chronbacho alpha) yra – 0,824, tad galima teigti, kad skalė pasižymi aukštu patikimumu.

Lentelėje (4) pateikti duomenys apie darbo motyvacijos, įsitraukimo į darbą ir darbo – asmeninio gyvenimo skalių aprašomoji statistika: į klausimus atsakiusių tiriamųjų skaičius (N), skalių

vidurkiai (M), standartiniai nuokrypiai (SD) bei mažiausios (Min.) ir didžiausios (Maks) atsakymų reikšmės.

4 lentelė. Tyrime taikytų metodikų statistiniai duomenys

Skalės	Min.	Maks.	Vidurkis (M)	SD
Motyvacijos				
Bendradarbiavimo	0	5	2,46	0,67
Finansinė	0	5	2,78	0,86
Santykių su vadovu	0	5	2,24	0,63
Karjeros	0	5	1,95	0,88
Atsakomybės	0	5	2,46	0,65
Darbo turinio	0	5	2,97	0,73
Pripažinimo ir dėkingumo	0	5	2,31	0,55
Pasiekimų	0	5	2,77	0,49
Įsitraukimo į darbą				
Energingumo	0	6	3,72	1,10
Atsidavimo darbui	0	6	3,87	1,27
Pasinėrimo į darbą	0	6	3,66	1,23
Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra	1	5	3,56	0,88

3. Tyrimo eiga

Tyrimo duomenys surinkti 2020 vasario – 2020 balandžio mėnesiais. Tyrimo imtis sudaryta patogiosios atrankos būdu. Tyrimo klausimynai buvo išplatinti patalpinant nuorodą į internetinę anketą su trumpu tyrimo aprašymu socialiniuose tinkluose (t. y. „Facebook“, „LinkedIn“), žinučių siuntimo programose. Prieš atsakydami į klausimus, dalyviai susipažino su informacija apie tyrimo tikslą, duomenų rinkimo tvarką ir turėjo tai patvirtinti informuoto sutikimo formoje. Buvo užtikrintas dalyvių atsakymų anonimiškumas ir konfidencialumas viso tyrimo metu. Buvo pateikti atsakingo tyrėjo kontaktiniai duomenys su kvietimu kreiptis iškilus klausimams.

4. Tyrimo duomenų apdorojimas

Tyrimo duomenys buvo apdorojami statistiniu paketu IBM SPSS Statistics 22.0. Kadangi dauguma skalių teiginių buvo suformuluoti teigiamai, prieš apdorojant duomenis buvo apverstas 1

teiginys iš darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros skalės: „Man sunku pasiekti pusiausvyrą tarp savo darbo ir asmeninio gyvenimo“. Skalių patikimumui buvo atlikta Cronbach alpha patikimumo koeficiento analizė.

Norint nustatyti kokios analizės ir kriterijai turi būti naudojami ryšiams tarp kintamųjų nustatyti, buvo atliktas Shapiro – Wilk normalumo testas, taip pat nustatytos asimetrijos ir eksceso reikšmės, asimetrijos ir eksceso z balai (žr. 5 lent.). Remiantis Kim (2013), vidutinio dydžio imtyse ($50 < N < 300$) skalę galima laikyti normalia kai asimetrijos ir eksceso z balai yra tarp -3,29 ir 3,29. Apskaičiavus asimetrijos ir eksceso z balus, pastebėta, kad darbo motyvacijos skalės pasiekimų veiksnys, įsitraukimo į darbą energingumo bei atsidavimo darbui veiksniai neatitinka normalumo reikalavimo. Taigi, lyginant rezultatus tarp sociodemografinių grupių, parametriniams duomenims buvo naudojamas dviejų nepriklausomų imčių T – testas (Independent – Samples T test) bei vienfaktorinė dispersinė analizė (One – Way ANOVA) testas, neparametriniams duomenims buvo naudojamas Mann – Whitney U testas ir Kruskal – Wallis U testas. Koreliacijos koeficientui nustatyti parametriniams duomenims buvo naudojamas Pearson, neparametriniams duomenims Spearman koreliacijos koeficientas. Taikant regresinę analizę, duomenims, kuriems negalioja normalumo prielaida, buvo naudojama medianos regresija (Čekanavičius ir Murauskas, 2014). Nustatant priklausomą ryšį tarp kintamųjų naudota hierarchinė regresinė analizė. Šio modelio tinkamumas matuotas kintamųjų tiesinės priklausomybės analize. Norint užtikrinti duomenų tinkamumą regresijos modeliui, buvo patikrintos duomenų liekamosios paklaidos, išskirtys duomenyse, duomenų homoskedastiškumas.

5 lentelė. Tyrime taikytų metodikų skalių normalumo patikrinimas

Skalės	Asimetrija	Asimetrijos std. Paklaida (<i>std. Error</i>)	Asimetrijos z balas	Ekscesas	Eksceso std. Paklaida (<i>std. Error</i>)	Eksceso z balas	Shapiro-Wilk kriterijus
Darbo motyvacija							
Bendradarbiavimas	-0,297	0,205	-1,449	0,493	0,407	1,211	0,984
Finansai	-0,050	0,205	-0,243	-0,143	0,407	-0,351	0,992
Santykiai su vadovu	0,210	0,205	1,024	0,026	0,407	0,064	0,988
Karjera	0,511	0,205	2,493	0,867	0,407	2,130	0,978*
Atsakomybė	-0,205	0,205	-1	0,364	0,407	0,894	0,988
Darbo turinys	-0,417	0,205	-2,034	0,375	0,407	0,921	0,983

Pripažinimas ir dėkingumas	-0,116	0,205	-0,464	0,615	0,407	1,511	0,988
Pasiekimai	-0,073	0,205	-3,356	0,983	0,407	2,415	0,977*
Įsitraukimas į darbą							
Energingumas	-0,917	0,205	-4,473	1,128	0,407	2,771	0,950***
Atsidavimas darbui	-0,712	0,205	-3,473	0,322	0,407	0,791	0,957***
Pasinėrimas į darbą	-0,534	0,205	-2,605	0,107	0,407	0,263	0,975**
Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra	-0,498	0,205	-2,429	-0,121	0,407	-0,297	0,971**

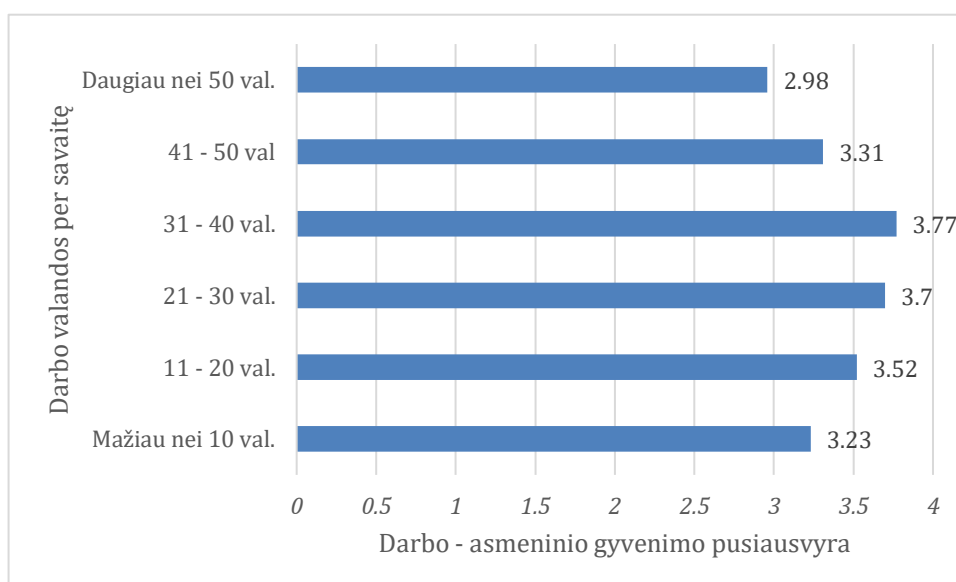
Pastaba: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,0001$

REZULTATAI

1. Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir darbo motyvacijos pasireiškimo skirtumai įvairiose sociodemografinėse grupėse

Siekiant patikrinti pirmąją hipotezę ir ištirti darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros, darbo motyvacijos bei ištraukimo į darbą pasireiškimo skirtumus tarp įvairių grupių, kintamieji, susidarantys iš dviejų grupių buvo vertinami dviejų nepriklausomų imčių T – testu, o kintamieji, susidarantys iš daugiau nei dviejų grupių buvo vertinami vienfaktorine dispersine analize.

Atlikus skirtingas darbo valandas dirbančių asmenų darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros vienfaktorinę dispersinę analizę paaiškėjo, kad pirmos hipotezės A dalis pasitvirtino iš dalies: darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros įverčiai statistiškai skiriasi tarp skirtingas darbo valandas dirbančių tiriamųjų: $F(5,134) = 2,645, p < 0,05$ (žr. 4 pav.). Darbo – asmeninio gyvenimo įverčiai žemiausi tarp mažiau nei 10 valandų dirbančių ($M = 3,23$) bei daugiau nei 50 valandų dirbančių ($M = 2,98$) tiriamųjų. Vidutiniai įverčiai tarp 41 – 50 val. ($M = 3,31$) bei 11 – 20 val. ($M = 3,52$) dirbančių tiriamųjų, o aukščiausias pusiausvyros įvertis yra tarp 21 – 30 val. ($M = 3,70$) ir 31 – 40 val. ($M = 3,77$) dirbančių tiriamųjų.



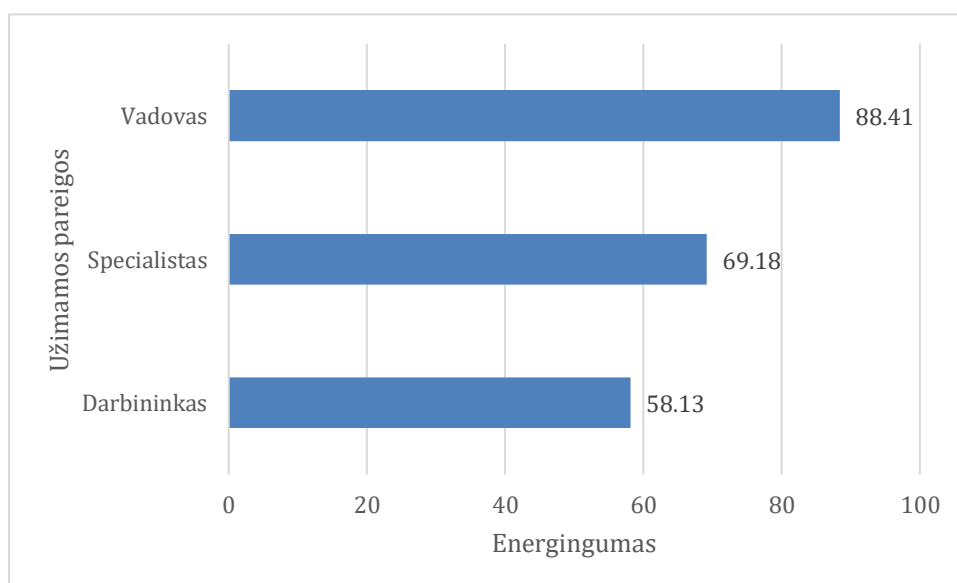
3 pav. Darbo valandų įverčių skirtumai vertinant darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą

Tuo tarpu Kruskal – Wallis U testas neatskleidė reikšmingų skirtumų tarp darbo valandų ir energingumo ($\chi^2(5) = 6,231, p > 0,05$), atsidavimo darbui ($\chi^2(5) = 3,735, p > 0,05^*$), vienfaktorinė

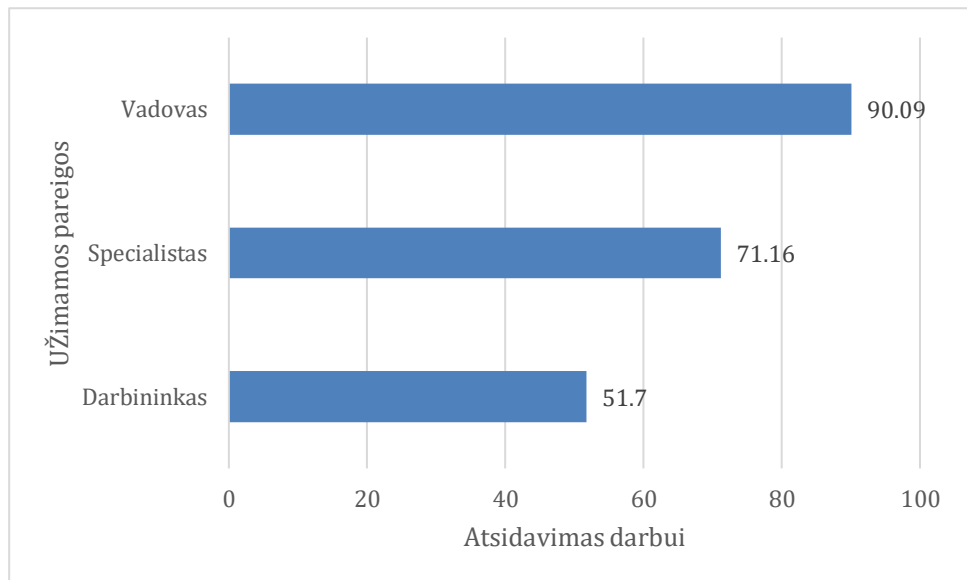
dispersinė analizė taip pat atskleidė statistiškai nereikšmingą, pasinėrimo į darbą įvertį: $F(5,134) = 0,982, p > 0,05$.

Atlikus moterų ir vyrų darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros įverčių palyginimą dviejų nepriklausomų imčių T – testu buvo patvirtinta pirmosios hipotezės B dalis: reikšmingo skirtumo tarp vyrų ir moterų, vertinant darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą nėra: patenkinus Levene testo homogeniškumo prielaidą, $t = 1,13, df = 138, p = 0,13$. Vyrų ir moterų darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą vertina vienodai.

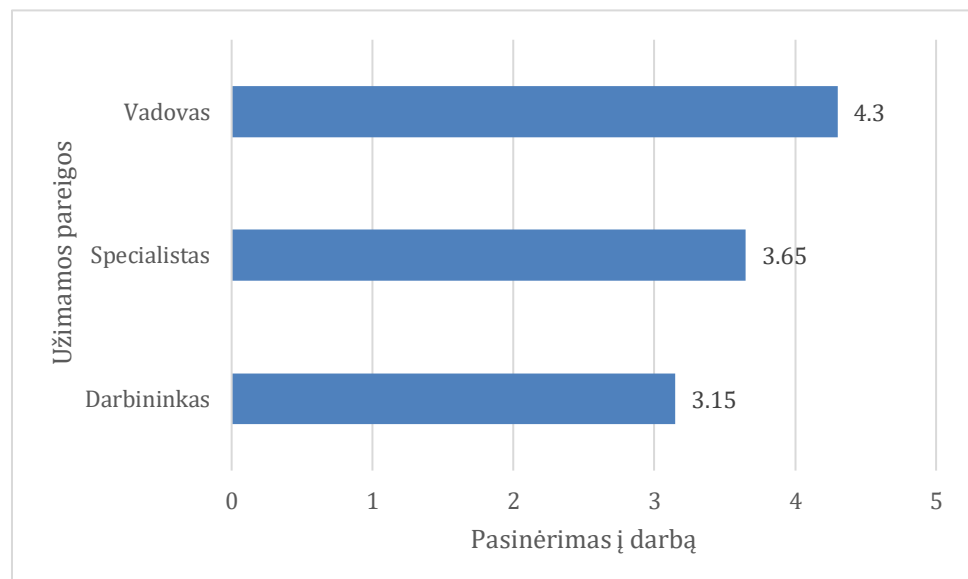
Atlikus nekvalifikuotų darbininkų, specialistų bei vadovų ir energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo Kruskal – Wallis U testo palyginimus, buvo patvirtinta pirmosios hipotezės C dalis. Rezultatai rodo, kad vertinant energingumą vadovai ($M = 88,41$), specialistai ($M = 69,18$) ir nekvalifikuoti darbininkai ($M = 58,13$) reikšmingai skiriasi: $(\chi^2(2) = 8,557, p < 0,05)$, (žr. 5 pav.). Vertinant atsidavimą darbui, įverčiai tarp vadovų ($M = 90,09$), specialistų ($M = 71,16$) ir nekvalifikuotų darbininkų ($M = 51,70$) statistiškai reikšmingai skiriasi: $(\chi^2(2, N = 140) = 13,479, p < 0,01)$ (žr. 6 pav.). Vienfaktorine dispersine analize vertinant pasinėrimą į darbą, įverčiai tarp vadovų ($M = 4,30$), specialistų ($M = 3,65$) ir nekvalifikuotų darbininkų ($M = 3,15$) buvo statistiškai reikšmingi ($F(2,137) = 7,207, p < 0,01$) (žr. 7 pav.). Šie rezultatai atskleidžia, kad vadovų energingumas, atsidavimas darbui ir pasinėrimas į darbą yra išreikšti stipriausiai, o nekvalifikuoti darbininkai yra mažiausiai energingi, atsidavę darbui bei pasinėrę į darbą.



4 pav. Užimamų pareigų įverčių skirtumai vertinant energingumą



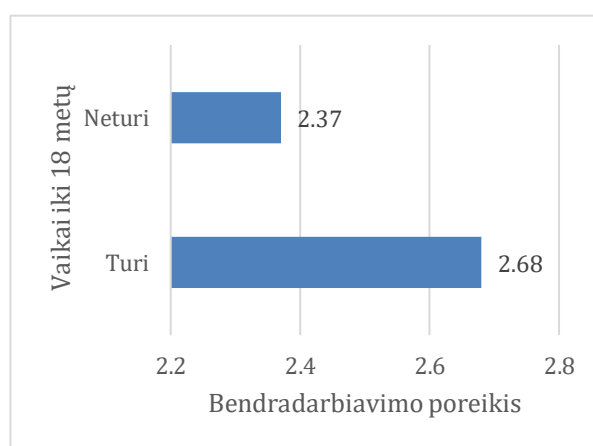
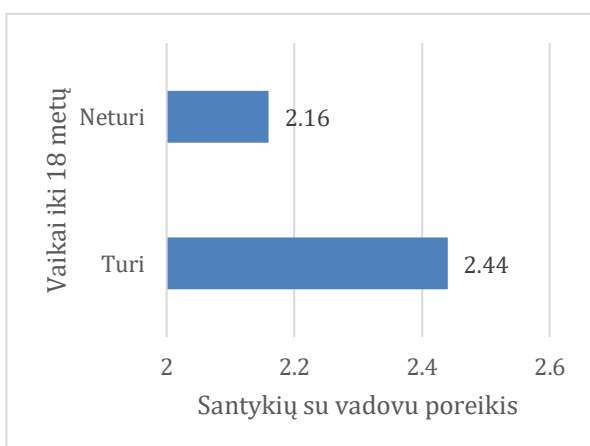
5 pav. Užimamų pareigų įverčių skirtumai vertinant atsidavimą darbui



6 pav. Užimamų pareigų įverčių skirtumai vertinant pasinėrimą į darbą

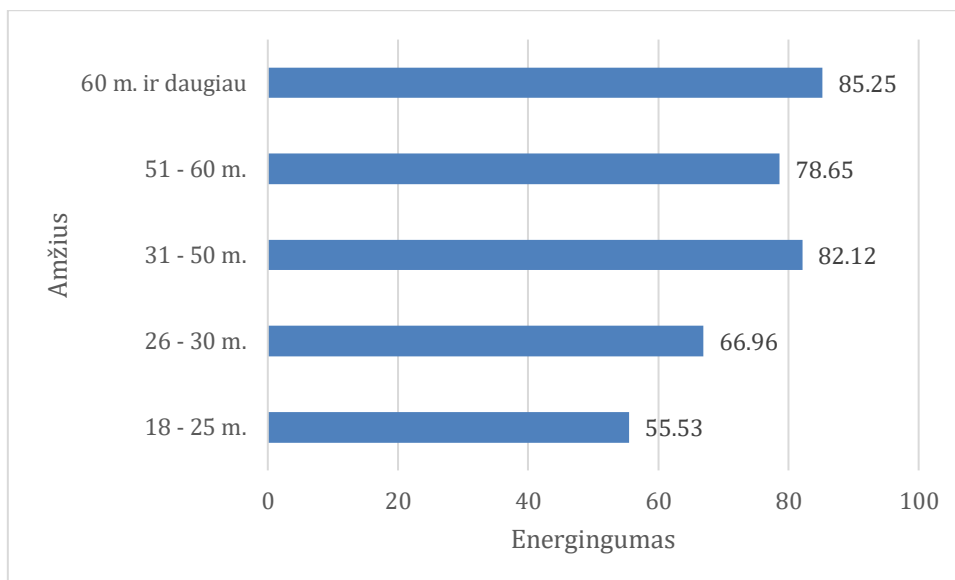
Rezultatai taip pat iš dalies patvirtina pirmos hipotezės D dalį. Dviejų nepriklausomų imčių T – testas atskleidė, kad tarp tiriamųjų, kurie turi ($M = 2,88$) ir neturi ($M = 2,74$) vaikų iki 18 metų bei finansinės motyvacijos veiksnių, reikšmingo skirtumo nėra ($t = 0,857$, $df = 138$, $p > 0,05$). Tai reiškia, kad finansų poreikis tarp turinčių ir neturinčių vaikų iki 18 metų yra išreikštas vienodai. Vertinant santykių su vadovu poreikį, pasireiškė reikšmingi skirtumai tarp grupių: $t = 2,402$, $df = 138$, $p < 0,01$. Turintys vaikų iki 18 metų ($M = 2,44$) išreiškia reikšmingai stipresnį santykių su vadovu poreikį nei neturintys ($M = 2,16$). Panašus rezultatas pastebėtas vertinant ir bendradarbiavimo poreikį. Turintys ($M = 2,68$) ir neturintys ($M = 2,37$) vaikų iki 18 metų statistiškai reikšmingai išreiškia

bendradarbiavimo poreikį ($t = 2,503$, $df = 138$, $p < 0,01$). Tai reiškia, kad tiriamieji, turintys vaikų iki 18 metų pasižymi stipresniais santykių su vadovu bei bendradarbiavimo poreikiais nei neturintys vaikų iki 18 metų (žr. 8 ir 9 pav.).

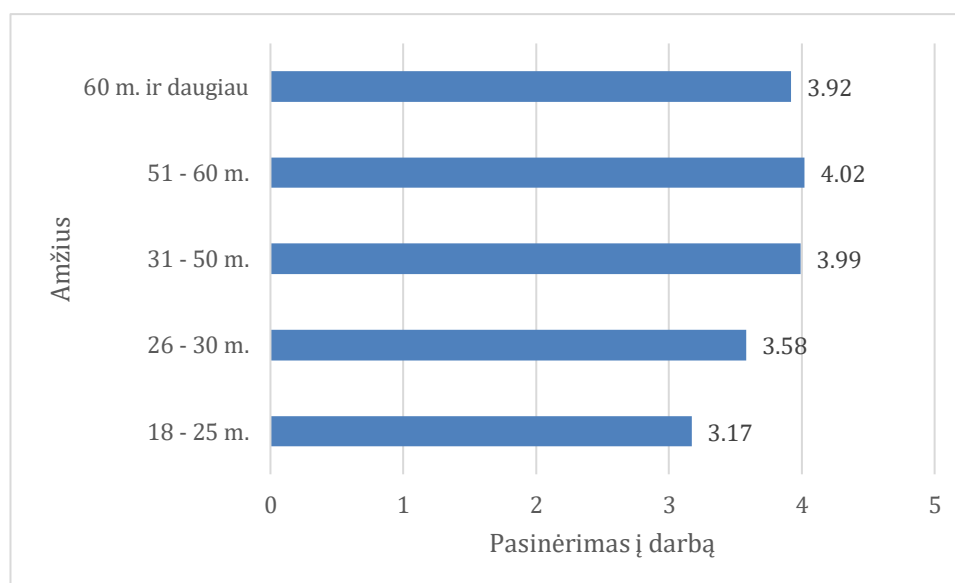


7 ir 8 pav. Skirtumai tarp grupių, turinčių ir neturinčių vaikų iki 18 metų

Vertinant įsitraukimo į darbą skalės veiksnius tarp skirtingų amžiaus grupių atsiskleidė, kad pirmosios hipotezės E dalis taip patvirtinta iš dalies. Kruskal – Wallis H testas buvo naudojamas įvertinti energingumo ir atsidavimo įverčius, o vienfaktorinė dispersinė analizė buvo naudojama pasinėrimo įverčiui. Energingumo įvertis patvirtino hipotezę, nes tarp 18 – 25 m. ($M = 55,53$), 26 – 30 m. ($M = 66,96$), 31 – 50 ($M = 82,12$), 51 – 60 ($M = 78,65$) bei 60 ir daugiau metų ($M = 85,25$) yra statistiškai reikšmingas skirtumas ($\chi^2(4, N = 140) = 9,767$, $p < 0,05$ (žr. 10 pav.). Atsidavimo darbui įvertis neatskleidė statistiškai reikšmingo skirtumo tarp grupių: 18 – 25 m. ($M = 60,67$), 26 – 30 m. ($M = 67,40$), 31 – 50 m. ($M = 78,48$), 51 – 60 m. ($M = 79,58$) ir 60 m. ir daugiau ($M = 51,25$), ($\chi^2(4, N = 140) = 5,447$, $p > 0,05$, todėl paneigė hipotezę. Pasinėrimo į darbą įverčiai patvirtino hipotezę ir yra statistiškai reikšmingi tarp skirtingų amžiaus grupių: 18 – 25 m. ($M = 3,17$), 26 – 30 m. ($M = 3,58$), 31 – 50 m. ($M = 3,99$), 51 – 60 m. ($M = 4,02$), 61 ir daugiau metų ($M = 3,92$), $F(4,135) = 2,834$, $p < 0,05$ (žr. 11 pav.). Tai reiškia, kad vyresni žmonės yra energingesni darbe ir labiau pasinėrę į darbą nei jaunesni.



9 pav. Amžiaus skirtumai vertinant energingumą



10 pav. Amžiaus skirtumai vertinant pasinėrimą į darbą

2. Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir įsitraukimo į darbą ryšys

Tikrinant antrąją hipotezę apie darbo – asmeninio gyvenimo ir įsitraukimo į darbą ryšį buvo naudojamas neparаметrinis Spearman'o ranginės koreliacijos koeficientas. 6 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad, kaip ir buvo tikėtasi, tiriamųjų juntama darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra statistiškai reikšmingai teigiamai susijusi su išreikštais įsitraukimo į darbą komponentais ($0,301 < r_s < 0,376$, $p < 0,0005$). Tai rodo, kad kuo didesnė asmens darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra, tuo labiau tikėtina, kad jis bus linkęs įsitraukti į darbą.

6 lentelė. Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir įsitraukimo į darbą ryšys

Kintamieji	Energingumas	Atsidavimas	Pasinėrimas
Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra	0,376**	0,301**	0,366**

Pastaba: ** $p < 0,01$

3. Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir darbo motyvacijos ryšys

Tikrinant trečiąją hipotezę apie darbo – asmeninio gyvenimo ir darbo motyvacijos poreikių ryšį buvo naudojamas neparametrinis Spearman'o ranginės koreliacijos koeficientas. 7 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad, atvirkščiai nei buvo tikėtasi, tiriamųjų juntuama darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra statistiškai nereikšminga vertinant darbo motyvacijos įverčius ($-0,085 < r_s < 0,136, p > 0,0005$). Statistiškai reikšminga pasirodė tik karjeros motyvacinis veiksnys, kuris neigiamai susijęs su darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra ($r_s = -0,176, p < 0,05$). Tai rodo, kad kuo didesnė asmens darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra, tuo mažesnė karjeros motyvacija pasireiškia.

7 lentelė. Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir darbo motyvacijos veiksnių ryšys

Kintamasis	Bendradarbiavimas	Finansai	Santykiai su vadovu	Karjera	Atsakomybė	Darbo turinys	Pripažinimas ir dėkingumas	Pasiekimai
Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra	-0,085	0,100	0,086	-0,176*	-0,005	0,136	-0,056	0,063

Pastaba: * $p < 0,05$

4. Įsitraukimo į darbą ir darbo motyvacijos veiksnių sąsajos

Ketvirtoji hipotezė, teigianti, jog didesnis įsitraukimo į darbą įvertis yra susijęs su stipresniais darbo motyvacijos veiksnių įverčiais, buvo tikrinama remiantis neparametriniu Spearmano ranginės koreliacijos koeficientu. Nustatyta (žr. 8 lent.), jog visų įsitraukimo į darbą veiksnių didėjimas yra statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su darbo motyvacijos atsakomybės veiksniu (energingumo $r_s = 0,187, p < 0,05$, atsidavimo $r_s = 0,247, p < 0,01$, pasinėrimo $r_s = 0,205, p < 0,05$) ir statistiškai

reikšmingai neigiamai susijęs su karjeros veiksmu (energingumo $r_s = -0,208$, $p < 0,05$, atsidavimo $r_s = -0,176$, $p < 0,05$, pasinėrimo $r_s = -0,175$, $p < 0,05$). Taigi, didesnis darbo įsitraukimo veiksmų išreikštumas reiškia didesnę atsakomybės motyvaciją bei mažesnę karjeros motyvaciją.

8 lentelė. Įsitraukimo į darbą ir darbo motyvacijos veiksmų sąsajos

Kintamasis	Bendradarbiavimas	Finansai	Santykiai su vadovu	Karjera	Atsakomybė	Darbo turinys	Pripažinimas ir dėkingumas	Pasiekimai
Energingumas	-0,026	-0,068	0,080	-0,208*	0,187*	0,034	-0,072	-0,014
Atsidavimas	0,105	-0,094	0,073	-0,176*	0,247**	0,118	-0,082	-0,153
Pasinėrimas	0,069	-0,110	0,138	-0,175*	0,205*	0,018	-0,092	-0,045

Pastaba: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

5. Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros, įsitraukimo į darbą ir darbo motyvacijos ryšys

Siekiant patikrinti mediacijos modelį (žr. 2 pav.), buvo tikrinamas mediacijos prielaidos pagrįstumas, kai atsižvelgiama, ar:

1. Prediktorius yra susijęs su prognozuojamu kintamuoju (A kelias);
2. Prediktorius yra susijęs su medijuojančiu kintamuoju. Medijuojantis veiksnys yra priklausomas kintamasis (B kelias);
3. Medijuojantis kintamasis yra susijęs su prognozuojamu kintamuoju (C kelias);
4. Žiūrima, ar yra ryšys tarp nepriklausomo ir priklausomo kintamųjų, atsižvelgiant į medijuojantį kintamąjį (C1).

Prieš atliekant regresinę analizę, duomenys buvo patikrinti prielaidoms patvirtinti linijinės regresijos analize, taikant Enter metodą: tarp skalių nėra reikšmingų duomenų išskirčių, duomenys homoskedastiški, nėra multikolinearumo. Buvo nepatenkinta normalumo tiesinės regresijos prielaida įsitraukimo į darbą skalės energingumo bei atsidavimo darbui veiksmams, todėl parametrai įvertinami apskaičiuoti taikant medianos regresiją (Čėkanavičius ir Murauskas, 2014). Taip pat prieš atliekant regresiją, svarbu užtikrinti, kad kintamieji koreliuotų tarpusavyje. Iš anksčiau pateiktų rezultatų

galima pamatyti, kad su darbo – asmeninio gyvenimo skale teigiamai koreliuoja visi įsitraukimo į darbą komponentai (energija, atsidavimas ir pasinėrimas į darbą), tačiau koreliacija su darbo motyvacijos skale reikšmingą ryšį atskleidė tik su karjera. Tuo tarpu visi veiksniai iš įsitraukimo į darbą skalės neigiamai koreliavo su karjera ir teigiamai koreliavo su atsidavimu. Regresijai būtina reikšminga koreliacija tarp kintamųjų, todėl įsitraukimo į darbą bei darbo – asmeninio gyvenimo regresijos analizė atlikta tik su karjeros veiksniumi.

Tikrinant pirmą mediacijos prielaidą gauta, jog įsitraukimo į darbą skalė paaiškina 19,1% ($R^2 = 0,191$, $F(3,136) = 9,005$, $p < 0,0001$) darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros. Lentelėje 9 pateikta informacija apie prediktorių regresijos koeficientus. Energiumas yra reikšmingas prediktorius, teigiamai nulemiantis darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Atsidavimas darbu ir pasinėrimas nėra reikšmingi prediktoriai. Esant mažam determinacijos koeficiento įverčiui ($R^2 < 20$), buvo pašalinti nereikšmingi veiksniai, tačiau R^2 nedaug pakito: $R^2 = 0,231$, $F(1,138) = 26,508$, $p < 0,0001$, tačiau skalė paaiškina 23,1% darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros.

9 lentelė. **Mediacijos prielaidų tikrinimas, įsitraukimo į darbą veiksniais prognozuojant darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą**

Kintamasis	B	SE B	β	p
Energiumas	0,265	0,247	0,329	0,047
Atsidavimas	-0,047	0,104	-0,068	0,650
Pasinėrimas	0,106	0,123	0,148	0,391

Paaiškinimas: B – regresijos lygties koeficientas, SE B – standartinė paklaida, β – standartizuotas regresijos koeficientas, p – patikimumo lygmuo

Tikrinant antrą mediacijos modelio prielaidą gauta, jog įsitraukimo į darbą veiksniai paaiškina 5,1% ($R^2 = 0,071$, $F(3,136) = 3,748$, $p < 0,05$) karjeros veiksnio. Lentelėje 10 pateikta informacija apie prediktorių regresijos koeficientus. Energiumas yra reikšmingas prediktorius, neigiamai nulemiantis karjeros veiksnį. Atsidavimas darbu ir pasinėrimas nėra reikšmingi prediktoriai. Kadangi determinacijos koeficientas mažas ($R^2 < 20$), iš modelio buvo pašalinti statistškai nereikšmingi kintamieji. Pašalinus atsidavimą ir pasinėrimą, determinacijos koeficientas nežymiai padidėjo ($R^2 = 0,056$, $F(1,138) = 10,537$, $p < 0,01$).

10 lentelė. **Mediacijos prielaidų tikrinimas, prognozuojant karjeros veiksnį**

Kintamasis	B	SE B	β	p
Energiumas	-0,140	0,067	-0,349	0,038
Atsidavimas	0,025	0,118	0,034	0,833
Pasinėrimas	0,049	0,128	0,070	0,700

Paaškinimas: B – regresijos lygties koeficientas, $SE B$ – standartinė paklaida, β – standartizuotas regresijos koeficientas, p – patikimumo lygmuo

Tikrinant trečią mediacijos prielaidą gauta, jog karjeros veiksnys paaiškina 5,2% ($R^2 = 0,052$, $F(1,138) = 4,392$, $p < 0,05$) darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros skalės. Karjeros motyvacija neigiamai nuspėja darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

Tikrinant darbo motyvacijos skalės karjeros veiksnio, kaip mediatoriaus, ryšį tarp energingumo ir darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros, pastebėta, kad prie įsitraukimo į darbą energingumo veiksnio pridėjus karjeros motyvacijos veiksnį, darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros determinacijos koeficiento lygis padidėja. Energingumas paaiškina 23,1% darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros, o į regresijos lygtį įvedus karjeros veiksnį, darbo – asmeninio gyvenimo prognozavimas pakyla iki 25,3%. Įtraukus į modelį karjeros veiksnį, energingumo regresijos koeficientas išlieka statistiškai reikšmingas ($B = 0,307$, $p < 0,001$), tačiau karjeros koeficientas tampa statistiškai nebereikšmingu ($B = -0,109$, $p > 0,05$). Lentelėje 11 pateikta informacija apie prediktoriaus regresijos koeficientus.

11 lentelė. **Mediacijos modelio prielaidų patvirtinimas, kai mediatorius – karjeros darbo motyvacija, nepriklausomas kintamasis – energingumas, o priklausomas kintamasis yra darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra.**

Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra				
1 žingsnis	B	SE B	t	p
Energingumas	0,322***	0,063	5,149	0,000
$R^2 = 0,231$; $F = 26,508$; $p = 0,000$				
Karjera				
2 žingsnis	B	SE B	t	p
Energingumas	-0,140*	0,067	-2,099	0,038
$R^2 = 0,056$; $F = 10,537$, $p = 0,38$				
Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra				
3 žingsnis	B	SE B	t	p

Energingumas	0,307***	0,63	4,843	0,000
Karjera	-0,109	0,080	-0,108	0,061
	$R^2 = 25,3\%$; $F = 14,281$; $p = 0,000$			

Pastaba: * $p < 0,05$, *** $p < 0,0001$

Įsitikinti dėl modelio statistiško reikšmingumo buvo atliktas Sobelio testas (Preacher ir Hayes, 2004). Rezultatai siūlo, kad energingumo z balas = -1,349 yra mažesnis nei $\pm 1,96$, ($p = 0,177$, $SE = 0,200$). Mediacijos efektas bei modelis yra statistiškai nereikšmingas, ir ryšio tarp energingumo bei darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros karjeros motyvacija nepaaiškina net iš dalies. Mediacijos modelis atmestas. Taigi, energingumas darbo – asmeninį gyvenimą nulemia tiesiogiai.

REZULTATŲ APTARIMAS

Šiuo tyrimu buvo siekta išsiaiškinti sąsajas tarp įsitraukimo į darbą, darbo motyvacijos ir darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros, kadangi literatūroje trūksta informacijos apie šių konstrukto sąveiką, o rezultatai neatspindi vienareikšmiškų rezultatų. Prieš atliekant tyrimą ir duomenų analizę buvo tikimasi, kad šie trys konstruktai sąveikauja tarpusavyje ir jų pasireiškimo lygmuo skirsis tarp sociodemografinių grupių (grupės skirstomos pagal amžių, lytį, darbo valandas per savaitę, pareigybių lygmenį, vaikų iki 18 metų turėjimą).

Pirmoji hipotezė buvo iškelta su tikslu patikrinti tarpgrupinius skirtumus, atsirandančius dėl sociodemografinių veiksnių. Buvo siekiama įvertinti, ar įsitraukimo į darbą, darbo motyvacijos bei darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros įverčiai kils tarp skirtingų lyčių, pareigybių lygmenų, darbo valandų per savaitę, skirtingų amžiaus grupių bei tų, kurie turi vaikų iki 18 metų.

Pirmosios hipotezės A dalies tyrimo rezultatai atskleidė, kad, kitaip nei numatyta, skirtingos darbo valandos per savaitę neatskleidžia skirtumų tarp grupių, vertinant įsitraukimą į darbą. Įsitraukę į darbą darbuotojai yra labiau linkę neskaičiuoti darbo valandų, neretai praranda laiko nuovoką darbe ir yra labiau linkę patirti Tėkmės būseną darbe (Haworth, 1997; Schaufeli, 2013; Harter et al, 2002). Tokie rezultatai gali būti susiję su išoriniais faktoriais, nulemiančiais darbo valandas, pavyzdžiui papildomos išorinės paskatos. Įsitraukę į darbą asmenys patį darbo procesą priima kaip atlygį, keliantį malonumą, nereikalaujant papildomų paskatų (Thomas, 2009; Bhuvanaiah ir Raya, 2015). Tačiau darbo valandų per savaitę skirtumai buvo reikšmingai susiję su darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad aukščiausiais darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros įverčiais pasižymi 21 – 30 bei 31 – 40 valandų dirbantys asmenys, o žemiausiais įverčiais pasižymi mažiau nei 10 valandų bei daugiau nei 50 valandų dirbantys asmenys. Šie rezultatai sutampa su literatūra, nes darbo ir asmeninio gyvenimo laikui esant prieštaringu vienas kitam, nukenčia darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra (Shagvaliyeva ir Yazdanifard, 2014). Dirbant ilgą valandas išnaudojama daugiau laiko resursų darbui, tuomet nukenčia asmeninis gyvenimas; dirbant mažai valandų nukenčia darbas, profesinės ambicijos, nepatenkinami augimo poreikiai (Herzberg, 1987; Day ir Allen, 2004).

Tikrinant pirmos hipotezės B dalį, apie darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros skirtumus tarp skirtingų lyčių, rezultatai parodė, kad, atvirksčiai nei buvo tikėtasi, darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros įverčiai tarp grupių nesiskiria. Literatūroje teigiama, kad moterys vis dar susiduria su sunkumais derinant darbą ir asmeninį gyvenimą, neretai yra labiau linkusios rinktis darbą savo versle, skatinamos darbo – gyvenimo konflikto darbovietėje (Rehman ir Roomi, 2012; Fujimoto et al, 2013).

Vis dėlto, literatūroje taip pat rašoma, kad darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra vienoda siekiamybė ir vyrams, ir moterims (Casper et al, 2018). Taip pat teigiama, kad porai pasidalinus pareigomis namuose, gyvenimo pusiausvyrą vertinama geriau (Daalen et al 2006).

Pirmosios hipotezės C dalis vertino skirtingas pareigybes užimančius tiriamuosius ir jų skirtumus tarp įsitraukimo į darbą veiksnių. Rezultatai atskleidė, kad aukštesnes pareigas darbe užimantys tiriamieji darbe yra labiau energingi, atsidavę bei pasinėrę į savo darbą. Aukščiausiais įverčiais pasižymėjo vadovai, vidutiniais – specialistai, o žemiausiais balais pasižymėjo nekvalifikuoti darbuotojai. Šie rezultatai lygiagretūs su esančia literatūra, nes asmeninis ir profesinis meistriškumas, karjeros augimas yra susieti su įsitraukimu į darbą (Shaufeli, 2013). Taigi, asmenys su labiau išreikštu profesiniu augimu pasižymi didesniu saviveiksmingumu, labiau rodo iniciatyvą darbe (Bai ir Liu, 2018)

Tikrinant pirmosios hipotezės D dalį, vertinančią skirtumus tarp tiriamųjų, kurie turi ar neturi vaikų iki 18 metų finansų, santykių su vadovu bei bendradarbiavimo poreikių išreikštumą, paaiškėjo, kad reikšmingų skirtumų tarp finansų poreikio nėra. Finansiniai poreikiai įvardinami kaip stiprus motyvatorius, kai kuriems asmenims matomas kaip laimės rodiklis (Tang, 2010; Monteiro et al, 2015). Šiame tyrime akivaizdžiai išskirtinai finansų poreikis neapsiriboja šeimomis, o yra aktualus ir kitoms sociodemografinėms grupėms. Vis dėlto, yra tyrimų, teigiančių, kad tyrimo metu dalyviai yra linkę rinktis socialiai priimtinus atsakymus (Randal et al, 2006). Tačiau tiriamieji pasižymėjo reikšmingais skirtumais tarp santykių su vadovu bei bendradarbiavimo poreikių. Tiems, kurie turėjo vaikų iki 18 metų, bendradarbiavimo ir santykių su vadovu poreikiai buvo gerokai labiau išreikšti. Šie rezultatai atitinka literatūrą, nes geras santykis su vadovu ir kolektyvu užtikrina saugumo jausmą, padidina sprendimų priėmimo laisvę (Grzywacz ir Marks; 2000). Vadovas, atsižvelgiantis į darbuotojų darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą skatina autonomiją bei saviveiksmingumą, suteikia lankstesnio darbo grafiko galimybes, mažina darbo – asmeninio gyvenimo konfliktą (Kanat – Maymon, 2017; Česnauskas ir Lazauskaitė – Zabielskė, 2014)

Tyrime taip pat buvo nagrinėti skirtumai tarp amžiaus grupių ir jų įsitraukimo į darbą įverčių skirtumais. E hipotezė buvo patvirtinta iš dalies – atsidavimo darbui įverčiai reikšmingai nesiskyrė tarp grupių, tačiau energingumas bei pasinėrimas į darbą buvo reikšmingai labiau išreikšti tarp 31 – 50 m., 51 – 60 m., bei 60 metų ir daugiau turinčių tiriamųjų. Šie rezultatai atitinka informaciją literatūroje, nes vyresni darbuotojai pasižymi aukštesniais vidinės motyvacijos įverčiais, labiau vertina įdomų darbą (Inceoglu, 2012), pasižymi stipria emocijų kontrole ir yra labiau atsidavę darbui (Kim ir Kang, 2017).

Keliant antrą hipotezę apie darbo – asmeninio gyvenimo ir įsitraukimo į darbą ryšį, buvo numatoma, kad šie konstruktai sąveikaus teigiamai. Išanalizavus tiriamųjų atsakymus bei rezultatus galima teigti, kad antroji hipotezė pasitvirtino. Didesnė darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra

susijusi su įsitraukimu į darbą. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra susijusi su energingumu, atsidavimu darbui ir pasinėrimu į darbą. Šie rezultatai patvirtina ir Larasati et al (2018) tyrimą, kuriuo teigia, kad darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra tiesiogiai nuspėjama įsitraukimo į darbą. Įsitraukimas į darbą yra pozityvus konstruktas, siejasi su gyvenimo praturtinimu (Richman et al, 2008). Tyrimai taip pat teigia, kad turintys galimybę pailsėti nuo darbo laisvalaikio metu pasižymi didesniais energijos resursais darbe, gali greičiau ir efektyviau atlikti užduotis, yra mažiau blaškomi aplinkos (Sonnentag, 2003). Kitame įsitraukimo darbo spektre, galima susidurti su darboholizmu arba perdegimu. Abu šie konstruktai yra panašūs į įsitraukimą į darbą, tačiau turi pagrindinį skirtumą: perdegimas ir darboholizmas yra neigiamai atliepiantys gyvenimui veiksniai, kai įsitraukimas yra teigiamas (Schaufeli, 2013). Perdegimas siejamas su išsekimu, o darboholizmas su kompulsyviu darbu. Darboholizmu pasižymintys asmenys taip pat dažnai lieka po darbo, deda daugiau pastangų į darbą nei kolegos, tačiau yra mažiau linkę mėgautis laisvalaikiu, o tyrimai atskleidžia sąsają su darbo – asmeninio gyvenimo konfliktu (Bekker et al, 2009).

Tikrinant trečiąją hipotezę apie darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą ir dviejų faktorių teorijos veiksnių sąsają, buvo tikimasi, kad šie du konstruktai bus susiję. Vis dėlto patikrinus šią teoriją, paaiškėjo, kad darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra nėra susijusi su dauguma iš dviejų faktorių teorijos veiksnių. Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra nebuvo susijusi su bendradarbiavimo, finansų ir santykių su vadovu poreikiais, atsakomybės, darbo turinio, pripažinimo ir dėkingumo bei pasiekimų motyvaciniais veiksniais. Tuo tarpu tyrimo rezultatai parodė, kad darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra neigiamai susijusi su karjeros motyvacija, kas reiškia, kad didėjant karjeros motyvacijai, darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra mažėja. Yra tyrimų, kurie gali paaiškinti tokią sąveiką tarp veiksnių: darbuotojai, kurie labiau vertina darbo – šeimos pusiausvyrą nei kilimą karjeros laiptais, yra labiau linkę aktyviai nesiekti paaukštinimo, dažnai to ir atsisako, o paaukštinimą pareigose mato kaip demotyvuojantį veiksni (Aycan, 2008 per Korabik ir Lero). Tuo tarpu sąveikos tarp kitų poreikių bei motyvacijos veiksnių ir darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros nebuvimas nėra iki galo aiškus, tačiau literatūroje nėra informacijos, kad šie veiksniai būtų susiję. Frone et al (1997) taip pat nerado sąsajų tarp darbo užmokesčio ir darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros. Santykiai su vadovu bei kolektyvu ir didesnė atsakomybė yra susiję su mažesniu darbo – šeimos konfliktu (Česnauskas ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2014; Grzywacz ir Marks, 2000), tačiau tai nebūtinai siejasi su darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Panašiai ir pripažinimo ir dėkingumo motyvacija bei profesinio augimo motyvacija yra susijusios su darbuotojų pasitenkinimu darbe, produktyvumu, lojalumu, tačiau neindikuoja darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros (Ali ir Ahmed, 2009; Misiukonis, 2012; Day ir Allen, 2004).

Tikrinant ketvirtąją hipotezę buvo daroma prielaida, kad įsitraukimas į darbą ir dviejų veiksmų teorijos veiksniai yra susiję. Patikrinus šią hipotezę, rezultatai parodė, kad didesnis įsitraukimas į darbą yra teigiamai susijęs su atsakomybės motyvacija, neigiamai susijęs su karjeros motyvacija, o su bendradarbiavimo, finansų bei santykių su vadovu poreikiais, darbo turinio, pripažinimo ir dėkingumo bei pasiekimų motyvacija sąsajų neatsiskleidė. Tyrimai pagrindžia sąsajas su atsakomybės motyvacija, nes įsitraukę į darbą darbuotojai yra labiau linkę spręsti problemas ir yra pasiruošę tam investuoti savo laiką (Bakker ir Leiter, 2010). Tuo tarpu karjeros motyvacija gali būti siejama su išoriniais motyvais, kuriais įsitraukę į darbą asmenys nepasižymi ir gali matyti kaip darbdavio primestą tikslą, nesuderančią su pačio darbuotojo asmeniu (Kahn, 1990; Shaufeli, 2013). Iš kitos pusės, įsitraukimas yra būseną, kuomet dirbama dėl malonumo ir išoriniai faktoriai tampa mažiau aktualūs ir net blaškantys (Van Beek et al, 2012), todėl finansai, pripažinimas ir dėkingumas, santykiai su vadovu ar bendradarbiavimas su kolektyvu nebūtinai siejasi su įsitraukimo į darbą būseną. Panašiai ir su pasiekimais, darbo turinio motyvacija – šie veiksniai literatūroje būna minimos įsitraukimo į darbą pasekmės, o ne priežastys (Bakker ir Leiter 2010; Thomas, 2009; Bhuvanaiah ir Raya, 2015).

Paskutine hipoteze buvo siekiama patikrinti ar įsitraukimo į darbą ir darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros ryšys yra medijuojamas dviejų veiksmų teorijos veiksniais. Dėl korelacijų ir reikšmingos regresijos tarp kintamųjų nesusidarymo, šiame modelyje buvo palikta patikrinti ar energingumas ir darbo – asmeninio gyvenimo ryšys yra medijuojamas karjeros motyvacijos. Rezultatai parodė, kad nors karjeros motyvacija neigiamai nuspėja darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, šis ryšys nėra pakankamai stiprus ir yra nustelbtas atsidavimo darbui. Taigi, galima teigti, kad energingumas tiesiogiai nuspėja darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, nors modelis ir nebuvo itin stiprus.

Šie atradimai tiesiogiai siejasi su Praturtinimo teorija. Energingumas literatūroje aiškinamas kaip psichologinis atsparumas darbe, noras ir pasiryžimas dėti pastangas į atliekamas užduotis, atkaklumas net iškilus sunkumams (Schaufeli, 2013). Tokie požymiai skatina darbuotojus likti darbe po darbo valandų, ieškoti sprendimų iškilusioms problemoms, nes jie yra labiau linkę prarasti laiko nuovoką ir patirti Tėkmę (Csikszentmihalyi, 2004). Vis dėlto didesnis dėmesys, skiriamas darbui nesukuria resursų konflikto, o kaip tik teigiama, kad darbinė pozityvi būseną, susijusi su įsitraukimu į darbą, persiduoda ir į asmeninį gyvenimą, jį taip praturtina (Richman et al, 2008). Tuo pačiu darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra susijusi su didesniu darbo našumu (Sirgy ir Lee, 2017), o poilsis nuo darbo suteikia daugiau energijos, įkvepia įdėti dar daugiau pastangų darbe (Sonnetag, 2003).

Aptarus tyrimo rezultatus, svarbu paminėti ir ribotumus. Šio tyrimo imtis nebuvo pakankamai didelė, kad reprezentuotų populiaciją, duomenys buvo renkami naudojant patogiosios imties principą,

todėl šią temą reiktų tirti plačiau, susiaurinant imtį iki konkrečios reprezentatyvios imties arba padidinti, kad atspindėtų populiaciją. Taip pat buvo dėtos visos pastangos, kad tyrimo imtis atspindėtų įvairias amžiaus grupes, išsilavinimą turinčius asmenis, auginančius vaikus, dirbančius įvairiomis darbo valandomis, tačiau anketos pildymas internetinėje erdvėje neleidžia pilnai reguliuoti šio proceso. Taip pat tyrimo duomenys dar buvo renkami prasidėjus COVID-19 pandemijai ir įvedus karantiną Lietuvoje, dėl ko galėjo kisti dalyvių atsakymai į klausimus, ypač susijusius su darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra, nes šalyje buvo itin skatinama neišeiti iš namų. Atsakymai į klausimus taip pat galėjo būti veikiami išorinių veiksnių, pvz. darbo praradimas, prastovos arba itin pakilusios darbo valandos, socializacijos trūkumas, darbas nuotoliniu būdu, partnerio ir/ar vaikų pastovus buvimas namuose.

Ateityje atliekant tokio pobūdžio tyrimą, rekomenduojama sudaryti kuo panašesnes grupes. Tokiam tyrimui būtų naudinga sužinoti daugiau apie tiriamųjų socialinį ar šeiminių gyvenimą (pvz. kiek vaikų turi, kiek laiko praleidžia su draugais, santykių trukmę ir kokybę) bei požiūrį į darbą, subjektyvią laimę (darbo ir asmeninio gyvenimo). Taip pat rekomenduotina iširti kitus galimus įsitraukimo į darbą veiksnius, kurie galėtų medijuoti sąveikoje su darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyra.

LITERATŪRA

1. Abualrub, R. F., Omari, F. H. M., Al Rub, A. F. A. (2009) The moderating effect of social support on the stress-satisfaction relationship among Jordanian hospital nurses. *Journal of Nursing Management*, 17(7), pp. 870 – 878. [žiūrėta 2020 m. gegužės 3 d.]. Prieiga per internetą:
<https://www.researchgate.net/publication/26859883> The moderating effect of social support on the stress-satisfaction relationship among Jordanian hospital nurses
2. Ayçan, Z. (2008) Cross-cultural perspectives to work-family conflict per K. Korabik, D. Lero (Eds) *Handbook of Work-Family conflict* (pp. 359 – 371). Londonas: Cambridge University Press [žiūrėta 2020 balandžio 20 d.] Prieiga per internetą: <http://zeynepaycan.net/doc/C4.pdf>
3. Aldous, J., Osmond, M. W., Hicks, M. W. (1979) *Men's work and men's families* per M. Loosemore, A. Dainty, H. Lingard (2003) *Human Resource Management in Construction Projects: Strategic and Operational Approaches*, London: Spon Press
4. Ali, R., Ahmed, M. S. (2009) The Impact Of Reward And Recognition Programs On Employee's Motivation And Satisfaction: An Empirical Study. *International Review of Business Research Paper*, 5(4), pp. 270 – 279. [žiūrėta 2020 kovo 16 d.] Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/profile/Muhammad_Shakil_Ahmad/publication/242422190 The Impact Of Reward And Recognition Programs On Employee's Motivation And Satisfaction On A Co Relational Study/links/592c1cb8aca27295a80f1b99/The-Impact-Of-Reward-And-Recognition-Programs-On-Employees-Motivation-And-Satisfaction-A-Co-Relational-Study.pdf
5. Andreassen, C. S., Ursin, H., Eriksen, H. (2007) The relationship between strong motivation to work, „workaholic“, and health. *Psychology and Health*, 22(5), pp. 615 – 629. [žiūrėta 2020 gegužės 13 d.] Prieiga per internetą:
<https://www.researchgate.net/publication/263115568> The relationship between strong motivation to work workaholism and health
6. Bai, J., Liu, J. (2018) A Study on the Influence of Career Growth on Work engagement among New Generation Employees, *Open Journal of Business Management*, 6(3), 300 – 317. [žiūrėta 2020 gegužės 13 d.] Prieiga per internetą:
<https://www.researchgate.net/publication/324699827> A Study on the Influence of Career Growth on Work Engagement among New Generation Employees
7. Bakker, A. B. (2011) An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), pp 265 – 269.
8. Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007) The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), pp 309 – 328.

9. Bakker, A. B., Demerouti, E. (2008) The Model of Work Engagement, *Career Development International* 13(3), pp. 209 – 223.
10. Bakker, A. B., Demerouti, E., Burke, R. (2009) Workaholism and Relationship Quality: A Spillover-Crossover Perspective. *Journal of Occupational Health Psychology* 14(1), pp 23-33 [žiūrėta 2020 05 13 d.] Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/2796508/Workaholism_and_relationship_quality_A_spillover-crossover_perspective
11. Bakker, A. B., Leiter, M. P. (2010) *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology Press.
12. Bambra, C., Whitehead, M., Sowden, A. J., Akers, J., Petticrew, M. P. (2008) Shifting Schedules. The Health Effects of Reorganizing Shift Work, *American Journal of Preventive Medicine*, 34(5), pp. 427 – 434.
13. Bhuvanaiah, T., Raya, R. P. (2015) Mechanism of Improved Performance: Intrinsic Motivation and Employee Engagement. *Journal of Indian Management*, pp. 92 – 97. [žiūrėta 2020 gegužės 6 d.] Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/41582988/Mechanism_of_Improved_Performance_Intrinsic_Motivation_and_Employee_Engagement
14. Bosco, B. M. (2014) *Reward Management Practices and Employee Performance at Nakumatt Holdings Ltd*. Doktorantūros dizertacija, University of Nairobi, Nairobi, Kenija. [žiūrėta 2020 gegužės 13 d.] Prieiga per internetą: http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/74641/Bosco%20Betty%20Mikasa_Reward%20management%20practices%20and%20employee%20Performance%20at%20Nakumatt%20holdings%20Ltd.pdf?sequence=3
15. Britt, T. W. (1999) Engaging the self in the field: Testing the triangle model of responsibility, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(6), pp. 696 – 706.
16. Carlson., D. S., Grzywacz, J. G., Zivnuska, S. (2009) Is work-family balance more than conflict and enrichment?, *Human Relations*, 62(10), pp. 1459 – 146. [žiūrėta 2020 balandžio 5 d.] Prieiga per internetą: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2818261/>
17. Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., Greenhaus, J. (2018) The Jingle-Jangle of Work-Nonwork Balance: A Comprehensive and Meta-Analytic Review of Its Meaning and Measurement. *Journal of Applied Psychology*. 103(2), 182 – 214. [žiūrėta 2020 balandžio 5 d.] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/320320115_The_Jingle-Jangle_of_Work-Nonwork_Balance_A_Comprehensive_and_Meta-Analytic_Review_of_Its_Meaning_and_Measurement
18. Česnauskas, V., Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2014) Darbo ir šeimos konfliktas: individualių ir organizacijų veiksmų svarba. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 72, pp. 23 – 43. [žiūrėta 2020 gegužės 25 d.] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/277611753_Darbo_ir_seimos_konfliktas_individualiu_ir_organizaciniu_veiksniu_svarba
19. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2014) *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose*. Vilniaus universiteto leidykla: Vilnius. [žiūrėta 2020 gegužės 20 d.] Prieiga per internetą: https://www.lidata.eu/files/mokymai/vadoveliai/TRAST_visa.pdf
20. Chang, A., McDonald, P., Burton, P. M. (2010) Methodological Choices in Work-Life Balance Research 1987 to 2006: A Critical Review. *The International Journal of Human Resources Management*. 21(13), pp 2381 – 2413. [žiūrėta 2020 balandžio 6 d.] Prieiga per internetą:

- https://www.researchgate.net/publication/27473171_Methodological_Choices_in_Work-Life_Balance_Research_1987_to_2006_A_Critical_Review
21. Chien, C. L., Chu, P. C. (2013) Work-family Conflict and Entrepreneurial Motivation: Moderating Effect of Occupational Commitment. *Journal of Business and Economics*, 11(4), pp. 1119 – 1132. [žiūrėta 2020 balandžio 6 d.] Prieiga per internetą: <http://www.academicstar.us/UploadFile/Picture/2014-3/2014319123630192.pdf>
 22. Carr, J. C., Boyar, S. L., Gregory, B. T. (2008). The Moderating Effect of Work-Family Centrality on Work-Family Conflict, Organizational Attitudes, and Turnover Behaviour. *Journal of Management*. 34(2), pp 244-262. [žiūrėta 2020 balandžio 6 d.] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/200130178_The_Moderating_Effect_of_Work-Family_Centrality_on_Work-Family_Conflict_Organizational_Attitudes_and_Turnover_Behavior>
 23. Csikszentmihalyi, M. (1990) Flow-The Psychology of Optimal Experience. *Journal of Leisure Research* 24(1), pp. 93 – 94. [žiūrėta 2020 gegužės 5d.] Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/224927532_Flow_The_Psychology_of_Optimal_Experience
 24. Csikszentmihalyi, M. (1991) *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial.
 25. Csikszentmihalyi, M. (2004) *Flow, the secret to happiness* [interaktyvus]. TED [žiūrėta 2019 m. gruodžio 12 d.]. Prieiga per internetą: https://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow/transcript
 26. Daalen, G., Willemsen, T., Sanders, K. K. (2006) Reducing Work-Family Conflict through Different Sources of Social Support. *Journal of Vocational Behaviour*, 69(3), pp. 462-476.
 27. Day, R., Allen, T. D. (2004) The relationship between career motivation and self-efficacy with protege career success. *Journal of Vocational Behaviour*, 64(1), pp. 72 – 91 [žiūrėta 2020 balandžio 12] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/222433906_The_relationship_between_career_motivation_and_self-efficacy_with_protege_career_success
 28. Demerouti E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P. M., Schaufeli, W. B. (2001) Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 27(4), pp 279 – 286. [žiūrėta 2020 balandžio 30 d.] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/11788310_Burnout_and_engagement_as_a_function_of_demands_and_control
 29. Drew, E. P., Murtagh, E. M. (2005) Work/life balance: Senior management champions or laggards? *Women in Management Review*, 20(4), pp. 262 – 278. [žiūrėta 2020 balandžio 15 d.] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/233612001_Worklife_balance_Senior_management_champions_or_laggards
 30. Edwards, J. R., Rothbard, N. P. (2000) Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *The Academy of Management Review*, 25(1), pp 178 - 199.
 31. Frone, M. R., Yardley, J. K., Markel, K. S. (1997) Developing and testing an Integrative Model of the Work – Family Interface. *Journal of Vocational Behaviours*, 50, pp. 145 – 167. [žiūrėta 2020 balandžio 15 d.] Prieiga per internetą:

- https://www.researchgate.net/publication/228079492_Developing_and_Testing_an_Integrative_Model_of_the_Work_-_Family_Interface
32. Fujimoto, Y., Azmat, F., Hartel, C. (2013) Gender perceptions of work-life balance: Management implications for full-time employees in Australia, *Australian Journal of Management*, 38(1), pp. 147 – 170. [žiūrėta 2020 balandžio 6 d.] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/258126504_Gender_perceptions_of_work-life_balance_Management_implications_for_full-time_employees_in_Australia
 33. Gallup (2017) *State of the Global Workplace*. Gallup press: New York
 34. Greenhaus, J. H., Powell G. N. (2006) When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), pp 72-92. [žiūrėta 2020 balandžio 15 d.] Prieiga per internetą: <https://users.ugent.be/~wbeyers/scripts/2018/artikels/When%20work%20and%20family%20are%20allies.pdf>
 35. Grenville-Cleave, B. (2012) *Positive Psychology. A Practical Guide*. Icon Books: London.
 36. Gogan, R., Warrenfeltz, R. (2003) Educating the Modern Manager. *Academy of Management and Education*, 1(2), pp. 74-84. [žiūrėta 2020 kovo 3 d.] Prieiga per internetą: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.545.847&rep=rep1&type=pdf>
 37. Grzywacz, J. G., Marks, N. F. (2000) Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover Between Work and Family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), pp 111 – 126. [žiūrėta 2020 kovo 16 d.] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/12655758_Reconceptualizing_the_Work-Family_Interface_An_Ecological_Perspective_on_the_Correlates_of_Positive_and_Negative_Spillover_Between_Work_and_Family
 38. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., Killham, E. A., Agrawal, S. (2010) Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations. *Perspectives on Psychological Science*. 5(4), pp. 378 – 389. [žiūrėta 2020 gegužės 6 d.] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/228079740_Causal_Impact_of_Employee_Work_Perceptions_on_the_Bottom_Line_of_Organizations
 39. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279 [žiūrėta 2020 gegužės 6 d.] Prieiga per internetą: https://www.factorhappiness.at/downloads/quellen/s17_harter.pdf
 40. Haworth, J. T. (1997) *Work, Leisure and Well-being*. London: Routledge
 41. Herrbach, O. (2006) A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behaviour* 27(5), 629 – 643. [žiūrėta 2020 kovo 16 d.] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/200824339_A_matter_of_feeling_The_affective_tone_of_organizational_commitment_and_identification
 42. Herzberg, F. (1987) One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. [žiūrėta 2020 kovo 7 d.] Prieiga per internetą: https://kyleshulfermba530.weebly.com/uploads/2/3/4/5/23454770/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf
 43. Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., Weitzman, M. (2001) Finding An Extra Day A Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relationships*, 50(1), pp. 49 – 58.

44. Hoell, N. H. (1976) Herzberg's Two Factor Theory of Job Satisfaction [žiūrėta 2020 kovo 7 d.] Prieiga per internetą:]<https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a033814.pdf>
45. Inceoglu, I., Segers, J., Bartram, D. (2012) Age-related Differences in Work Motivation, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, pp. 300 – 329. [žiūrėta 2020 kovo 16 d.] Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/30340854.pdf>
46. Jančaitytė, R. (2006) Šeimai palankios politikos įgyvendinimas Lietuvoje: problemos ir galimybės. *Socialinis darbas* 5(1), pp 30-37. [žiūrėta 2019.06.07] Prieiga per internetą <https://www.mruni.eu/upload/iblock/3aa/4_jancaityte.pdf>
47. Jones, W. M., McKenna, J. (2002) Women and work-home conflict: A dual paradigm approach, *Health Education*, 102(5), pp. 249 – 259.
48. Joseph, J., Sebastian, D. J. (2019) Work-life Balance Vs Work-family balance – An Evaluation of Scope. *Neišleistas straipsnis*. [žiūrėta 2020 balandžio 6 d.] Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/330619887 Work-life Balance Vs Work-family balance-An Evaluation of Scope](https://www.researchgate.net/publication/330619887_Work-life_Balance_Vs_Work-family_balance-An_Evaluation_of_Scope)
49. Joshi, P., Bisht, N. S. (2016) Motivation: The Compensation of Perspective. *International Journal of Engineering and Management Research*, 6(1), pp. 70 – 76. [žiūrėta 2020 kovo 7 d.] Prieiga per internetą: <https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/217519/1/ijemr.pdf>
50. Kalliath, T., Brough, P. (2008) Work-Life Balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), pp. 323 – 327 [žiūrėta 2020 balandžio 6 d.] Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/29468512 Work-Life Balance A review of the meaning of the balance construct](https://www.researchgate.net/publication/29468512_Work-Life_Balance_A_review_of_the_meaning_of_the_balance_construct)
51. Kanat-Maymon, Y., Mor, Y., Gottlieb, E., Shoshani, A. (2017) Supervision motivating styles and legitimacy: Moderation and mediation roles. *Journal of Managerial Psychology*, 32(8), [žiūrėta 2020 kovo 16 d.] Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/320910051 Supervisor motivating styles and legitimacy Moderation and mediation models](https://www.researchgate.net/publication/320910051_Supervisor_motivating_styles_and_legitimacy_Moderation_and_mediation_models)
52. Khan, W. A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal* 33(1), pp 692 – 724. [žiūrėta 2020 gegužės 7 d.] Prieiga per internetą <https://www.talenteck.com/academic/Kahn-1990.pdf>
53. Kim, H. Y. (2013) Statistical notes for clinical researchers: Assessing normal distributions (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), pp. 52 – 54. [žiūrėta 2020 gegužės 25 d.] Prieiga per internetą: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3591587/>
54. Kim, N., Kang, S. W. (2017) Older and More Engaged: The Mediating Role of Age-Linked Resources on Work Engagement. *Human Resource Management*, 56(5), pp. 731 – 746. [žiūrėta 2020 gegužės 25 d.] Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/295455164 Older and More Engaged The Mediating Role of Age-Linked Resources on Work Engagement](https://www.researchgate.net/publication/295455164_Older_and_More_Engaged_The_Mediating_Role_of_Age-Linked_Resources_on_Work_Engagement)
55. Lambert, S. (1990) Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda. *Human Relations* 43(3), pp 239-257. [žiūrėta 2020 balandžio 6 d.]Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/258139601 Processes Linking Work and Family A Critical Review and Research Agenda](https://www.researchgate.net/publication/258139601_Processes_Linking_Work_and_Family_A_Critical_Review_and_Research_Agenda)

56. Larasati, D. P., Hasanati N., Istiqomah (2018) The Effects of Work-Life Balance towards Employee Engagement in Millennial Generation. *Advances in Social Science, Education and Human Research*, 304, 390 – 394.
57. Locke, E. A., Pinder, G. P. (1991) A Theory of Goal Setting & Task Performance, *The Academy of Management Review*, 16(2), pp. 212 – 247 [žiūrėta 2020 kovo 16 d.] Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/232501090_A_Theory_of_Goal_Setting_Task_Performance
58. Lopez, S. J., Teramoto Pedrotti, J., Snyder, C. R. (2015) *Positive Psychology: The Scientific and Practical Explorations of Human Strengths*, 3rd edn., Sage Publications: London.
59. Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001) Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, pp 397 – 422. [žiūrėta 2020 gegužės 6 d.] Prieiga per internetą
https://www.researchgate.net/publication/228079161_Job_Burnout
60. Maslow, A. H. (1971) *The Farther Reaches of Human Nature*, USA: Penguin Compass.
61. Mauno, A., Kinnunen, U., Ruokolainen, M. (2006) Exploring work- and organization-based resources as moderators between work-family conflict, well-being, and job attitudes. *Work and Stress*, 20(3), pp. 210 – 233.
62. McMillan, L. H. W., O'Driscoll, M. P., Marsh, N. V., Brady, E. C. (2001) Understanding Workaholism: Data Synthesis, Theoretical Critique, and Future Design Strategies. *International Journal of Stress Management*. 8(2), pp 69 – 91 [žiūrėta 2020 kovo 16 d.] Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/263576528_Understanding_Workaholism_Data_Synthesis_Theoretical_Critique_and_Future_Design_Strategies
63. Misiukonis, T. (2012) *Asmeninio ugdymo praktika vadovams*. Vilnius: Vaga
64. Monteiro, D. L. C., Penaloza, V., Pinto, F. R., Coria, M del C. D., Calderon, L. M. O. (2015) Attitudes towards money and motivational orientation to work in Brazilian young workers, *Contaduria y Administracion*, 60(1), pp. 11 – 30 [žiūrėta 2020 kovo 16 d.] Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215721455>
65. Moreau, E., Mageau, G. A. (2012) The importance of perceived autonomy support for the psychological health and work satisfaction of health professionals: Not only supervisors count, colleagues too! *Motivation and Emotion*, 36(1), pp. 268 – 286. [žiūrėta 2020 gegužės 25 d.] Prieiga per internetą:
http://mapageweb.umontreal.ca/mageaug/Articles/Moreau_%20Mageau_Motivation%20and%20Emotion.pdf
66. Morkevičiūtė, M., Endriulaitienė, A., Jočienė, E. (2018) Darbo motyvacija: priklausomybės nuo darbo prevencijos priemonė ar rizikos veiksnys? *Visuomenės sveikata*, 2(81), 32 – 39. [žiūrėta 2020 kovo 16 d.] Prieiga per internetą:
[http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2018.2\(81\)/VS%202018%202\(81\)%20ORIG%20Darbo%20motyvacija.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2018.2(81)/VS%202018%202(81)%20ORIG%20Darbo%20motyvacija.pdf)
67. Noordin, N. F. M., Panatik, S. A. (2015) The Effect of Psychosocial Work Environment on Psychological Strain among Banking Employees in Malaysia. *Asian Social Science*, 27(11), pp 287 – 297. [žiūrėta 2020 gegužės 25 d.] Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/284518427_The_Effect_of_Psychosocial_Work_Environment_on_Psychological_Strain_among_Banking_Employees_in_Malaysia
68. Pinder, C. C. (1998) *Work Motivation in Organizational Behaviour* per Latham, G. P., Pinder, C. C. (2005) Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), pp. 485 – 516. [žiūrėta 2020 kovo 16 d.] Prieiga per

interneta:

https://www.researchgate.net/publication/8023095_Work_Motivation_Theory_and_Research_at_the_Dawn_of_the_Twenty-First_Century

69. Preacher, K., Hayes, A. (2004) SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models, *Behaviour Research Methods, Instruments & Computers*, 36(4), pp. 717 – 731. [žiūrėta 2020 gegužės 25 d.] Prieiga per internetą:
http://quantpsy.org/pubs/preacher_hayes_2004.pdf
70. Premoli, M. (2003) *Motivation: The Polynomial Theory* per D. Viningienė (2012) Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional Formation and Development Studies*, 1(6), 161 – 170.
71. Psichologijos žodynas (1993) Mokslo ir enciklopedijų leidykla: Vilnius
72. Randall, J., Novotny, S., Larson, S. (2006) Is it Really all about the Money?: Motivating Employees in the 21st Century. *Journal of Undergraduate Research*, 18(6), pp. 1 – 9.
73. Richman, A. L., Civian, J., Shannon, L. L., Hill, E. J., Brennan, R. T. (2008) The Relationship of Perceived Flexibility, Supportive Work-Life Policies, and Use of Formal Flexible Arrangements and Occasional Flexibility to Employee Engagement and Expected Retention. *Community Work & Family*, 11(2), pp. 183 – 197. [žiūrėta 2020 balandžio 20d.] Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/233824558_The_Relationship_of_Perceived_Flexibility_Supportive_Work-Life_Policies_and_Use_of_Formal_Flexible_Arrangements_and_Occasional_Flexibility_to_Employee_Engagement_and_Expected_Retention
74. Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, 55(1), pp. 68 – 78. [žiūrėta 2020 kovo 7 d.] Prieiga per internetą:
https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf
75. Sabir, A. (2017) Motivation: Outstanding Way to Promote Productivity in Employees. *American Journal of Management Science and Engineering*. 2(3), 35-40. [žiūrėta 2020 kovo 7 d.] Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/321652296_Motivation_Outstanding_Way_to_Promote_Productivity_in_Employees
76. Salanova, M., Agut, S., Peiro, J. M. (2005) Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Client, *Journal of Applied Psychology*, 90(6), pp. 1217 – 1227. [žiūrėta 2020 gegužės 6 d.] Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/7453311_Linking_Organizational_Resources_and_Work_Engagement_to_Employee_Performance_and_Customer_Loyalty_The_Mediation_of_Service_Climate
77. Schaufeli, W. B. (2013) What is engagement? per C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice*. London: Routledge. [žiūrėta 2020 gegužės 6 d.] Prieiga per internetą:
<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/414.pdf>
78. Schaufeli W. B., Bakker, A. (2003) *Utrecht Work Engagement scale*. Preliminary manual:version 1. Occupational health Psychology Unit: Utrecht university.
79. Shagvaliyeva, S., Yazdanifard, R. (2014) Impact of Flexible Working Hours on Work – Life Balance, *American Journal of Industrial Business Management*, 4(1), pp. 20 – 23 [žiūrėta 2020

balandžio 20 d.] Prieiga per internetą:

https://www.researchgate.net/publication/260219489_Impact_of_Flexible_Working_Hours_on_Work-Life_Balance

80. Sirgy, M. J., Lee, D.-J. (2018) Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(2), pp. 229–254
81. Syrek C., Bauer – Emmel C., Antoni C., Klusemann J. (2011). Entwicklung und Validierung der Trierer Kurzsкала zur Messung von Work – Life Balance (TKS – WLB). *Diagnostica*, 57(3), 134–145. [žiūrėta 2019 lapkričio 12 d.] Prieiga per internetą
<https://www.researchgate.net/publication/261794224_Entwicklung_und_Validierung_der_Trierer_Kurzskala_zur_Messung_von_Work-Life_Balance_TKS-WLB
82. Sonnentag, S. (2003) Recovery, work engagement, and proactive behaviour: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), pp. 518 – 528. [žiūrėta 2020 gegužės 7 d.] Prieiga per internetą
https://www.researchgate.net/publication/10702141_Recovery_work_engagement_and_proactive_behavior_A_new_look_at_the_interface_between_nonwork_and_work
83. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006) *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika per A. Juodaitytė, Z. Jablonskienė (2013) Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialiniai veiksniai. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 12, pp. 87 – 96. [žiūrėta 2020 gegužės 25 d.] Prieiga per internetą:
<https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2013~1395166768362/J.04~2013~1395166768362.pdf>
84. Tajfel, H., Turner, J. C. (1979) An integrative theory of intergroup conflict per M. Hogg, G. M. Vaughan (2014) *Social Psychology*. Harlow: Pearson
85. Tambe, S. (2017) Work-life Balance and Gender Bias: A Contrarian View. *International Research Journal of Business and Management*, 10(4), pp. 14 – 16. [žiūrėta 2020 balandžio 20 d.] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/316187343_Work-life_Balance_and_Gender_Bias_A_Contrarian_View
86. Tang, T. L. P. (2010) Money, the Meaning of Money, Management, Spirituality, and Religion, *Journal of Management Spirituality and Religion*, 7(2), pp. 173 – 189. [žiūrėta 2020 gegužės 25 d.] Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/233453507_Money_the_Meaning_of_Money_Management_Spirituality_and_Religion
87. Thomas, K. W. (2009) *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*, 2nd edn. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
88. Thompson, C. A., Prottas, D. J. (2005) Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being, *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), pp. 100 – 118 [žiūrėta 2020 balandžio 5d.] Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/7228180_Relationships_Among_Organizational_Family_Support_Job_Autonomy_Perceived_Control_and_Employee_Well-Being
89. Trškova, K. (2016) Motivation, Performance and Efficiency. *Conference: International Scientific Conference for Ph.D. students of EU countries*. At: London, Volume 2. [žiūrėta 2020 gegužės 25 d.] Prieiga per internetą:
https://www.researchgate.net/publication/291765574_MOTIVATION_PERFORMANCE_AND_EFFICIENCY
90. Van Beek, I., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., Brenninkmeijer, V. (2012) Heavy Work investment: its motivational make-up and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1),

- pp. 46 – 62. [žiūrėta 2020 gegužės 6 d.] Prieiga per internetą: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/417.pdf>
91. Viningienė, D. (2012) Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional Formation and Development Studies*, 1(6), 161 – 170.
92. Warner, M. A., Hausdorf, P. (2009) Understanding work-to-family conflict: The role of organization and supervisor support for work-life issues, *Organization Management Journal*, 6(3), pp. 130 – 145. [žiūrėta 2020 balandžio 5 d.] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/247479474_Understanding_work-to-family_conflict_The_role_of_organization_and_supervisor_support_for_work-life_issues
93. Zhang, M., Griffeth, R., Fried, D. D. (2012) Work-family conflict and individual consequences, *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), pp. 696 – 713. [žiūrėta 2020 balandžio 6 d.] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/259761362_Work-family_conflict_and_individual_consequences

PRIEDAI

1 Priedas: Herzbergo dviejų veiksmų teorijos testas

Įvertinkite pateiktus teiginius. Teiginiai surašyti poromis. Kiekvienos poros suma turi būti lygi 5, pvz.: 5 – 0 arba 4 – 1, arba 3 – 2, arba 1 – 4, arba 0 – 5.

*Pastaba: atsakymo variantams **negalima** skirti įvertinimo per kablelį pvz., 2,5 ir 2,5.*

Atsakymus stenkitės pateikti greitai ir spontaniškai.

1.	Jums svarbiausia – gerai apmokamas darbas, nors ir nebūssite deramai įvertintas.	
2.	Jums svarbiausia – pripažinimas ir pagyrimai, net jeigu atlyginimas nėra ypatingai aukštas	
3.	Jūs teikiate pirmenybę geriems santykiams su vadovu, net jei tai reikštų atsakomybės sumenkinimą.	
4.	Geriau turėti didesnę atsakomybę, net jeigu dėl to bus sunkiau bendrauti su vadovu.	
5.	Jums svarbiau geri santykiai su vadovu, net jeigu dėl to reikės dirbti neįdomų darbą.	
6.	Jums svarbiau įdomus darbas, net jeigu dėl to nukentės santykiai su vadovu.	
7.	Jums svarbiau paaukštinimas pareigose, net jeigu sumažės atlyginimas.	
8.	Jums svarbiau gerai apmokamas darbas, net jeigu bus mažiau galimybių pakilti pareigose.	
9.	Geriau gauti pripažinimą už nežymų darbą, negu dirbti daug turiningiau, tačiau būti nepripažintam.	
10.	Geriau dirbti svarbų darbą.	
11.	Jums geriau dirbti neįdomų darbą, tačiau išlaikyti gerus santykius su kolegomis.	
12.	Jūs pasirinktumėte įdomų darbą, net jeigu tapsite nepopuliarus kolegų tarpe.	
13.	Svarbi prielaida aktyviai veiklai yra atsakomybė ir galimybė priimti sprendimus.	
14.	Geriausias stimulus darbui – didelis atlyginimas	
15.	Jums svarbu geri santykiai su vadovu, net jeigu darbas neįdomus.	
16.	Jums svarbu dirbti įdomų darbą, net jeigu santykiai su vadovu bus blogi.	
17.	Jūs teikiate pirmenybę atsakingoms pareigoms, net jeigu gausite mažesnį pripažinimą.	
18.	Jūs teikiate pirmenybę ne tokioms atsakingoms pareigoms, jeigu Jūsų darbą pripažįsta ir giria.	
19.	Jums svarbu Jūsų darbo pripažinimas.	
20.	Jums svarbu geri santykiai su vadovu ir bendradarbiais.	
21.	Jums svarbiau įveikti sudėtingą darbą, negu dirbti paprastą, nors ir gerai apmokamą darbą.	

22.	Jūs geriau dirbsite gerai apmokamą darbą, kur nereikia spręsti ypatingų problemų.	
23.	Jums svarbu kolegų parama, o ne pripažinimas už gerus darbo rezultatus.	
24.	Jūs labiau vertinate pripažinimą už darbą, negu santykius su kolegomis.	
25.	Jūs daugiau stimuliuoja tai, jog Jus vertina kolegos, o ne atsakomybė už darbą.	
26.	Jūs daugiau stimuliuoja galimybę dirbti atsakingą darbą, negu paaukštinimas pareigose.	
27.	Jums svarbiau dirbti svarbų ir atsakingą darbą, netgi jeigu nėra galimybės pakilti pareigose.	
28.	Jūs daugiau domina paaukštinimas pareigose, net jeigu darbas nebus atsakingas.	
29.	Jums svarbus konkretus Jūsų darbo įvertinimas, o ne pripažinimas ir pagyros.	
30.	Jums svarbiau pripažinimas ir pagyrimas, negu supratimas apie savo sėkmę darbe.	
31.	Kolegų parama svarbesnė už santykius su vadovu.	
32.	Jums svarbiau geri santykiai su vadovu, negu kolegų parama.	
33.	Jūs teikiate pirmenybę atsakingam darbui, net jeigu jis ir neįdomus.	
34.	Jūs teikiate pirmenybę įdomiam darbui, net jeigu jis ir nereikalauja didelės atsakomybės.	
35.	Kad Jūs būtumėte patenkintas darbu, jis privalo būti gerai apmokamas, tegu ir nuobodus.	
36.	Jums svarbu turiningas darbas, net jeigu jis ir mažai apmokamas.	
37.	Jeigu Jūs keisite darbą, tai tik todėl, kad jame nėra galimybės užimti aukštesnes pareigas.	
38.	Jeigu Jūs keisite darbą, tai tik todėl, kad jame nėra galimybės realizuoti save.	
39.	Jums svarbesnė informacija apie savo pasiekimus, negu geri santykiai su vadovu.	
40.	Jums svarbesni geri santykiai su vadovu, negu informacija apie savo pasiekimus.	
41.	Geriau palaikyti gerus santykius su vadovu, negu gadinti juos dėl paaukštinimo pareigose.	
42.	Geriau būti paaukštintam pareigose, net jeigu dėl to nukentės santykiai su vadovu.	
43.	Šiuo metu Jūsų darbas yra svarbus ir nenorėtumėte išeiti iš užimamų pareigų, net jeigu ateityje tokių galimybių ir nebus.	
44.	Jūs rinksitės paaukštinimą pareigose, net jeigu darbas bus rutiniškas.	
45.	Jūs teikiate pirmenybę darbui grupėje, kurioje geri tarpusavio bendradarbiavimo santykiai, Jums svarbi kolegų parama. Tai geriau, nei dirbti vienam gerai apmokamame darbe.	
46.	Jūs teikiate pirmenybę gerai apmokamam darbui, kuriame dirbate vienas.	

47.	Jums patinka atsakomybė, net jei ir nesiseka bei nepasiteisina lūkesčiai.	
48.	Geriau įvykdyti duotą užduotį, negu turėti didelę atsakomybę.	
49.	Geriau šiuo metu būti pripažintam už darbą, negu būti paaukštintam pareigose.	
50.	Geriau būti paaukštintam pareigose, net jei ir nebūsite pripažintas naujame darbe.	
51.	Jums svarbiau kolegų parama ir bendradarbiavimas, negu paaukštinimas pareigose.	
52.	Jums svarbiau paaukštinimas darbe, net jeigu teks skirtis su kolegomis.	
53.	Geriau dirbti esamą darbą, negu kitą daug įdomesnę darbą, tačiau kuriame dažnai ištinka nesėkmės.	
54.	Geriau dirbti įdomų, nors ir sunkiai įveikimą darbą, negu nuobodų.	
55.	Geriau dirbti su permaininga sėkme, negu skirtis su kolegomis.	
56.	Geriau visada sėkmingai dirbti, net jei ir nėra kolegų paramos.	

2 Priedas: Dviejų veiksmų teorijos įverčių pasiskirstymas tarp respondentų

