

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Psichologijos institutas

Giedrius Kalnius

Organizacinės psichologijos magistrantūros programa

Magistro baigiamasis darbas

**Stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų bei darbo ir asmeninių išteklių
vaidmuo pedagogų įsitraukimui į darbą**

Darbo vadovė: Doc. dr. Jurgita Lazauskaitė - Zabielskė

Vilnius

2019

Turinys

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
SVARBIAUSIOS SAŲVOKOS	6
PRATARMĖ	7
1. ĮVADAS	9
1.1. Įsitraukimas į darbą	9
1.1.1. Įsitraukimo į darbą pasekmės	10
1.1.2. Įsitraukimas į darbą ir demografiniai ypatumai	11
1.2. Darbo reikalavimų – išteklių teorija	12
1.2.1. Darbo reikalavimai	14
1.2.2. Darbo ištekliai	15
1.2.3. Asmeniniai ištekliai	17
1.2.4. Savilyderystė	19
1.3. Įsitraukimo į darbą sąsajos su Darbo reikalavimų – išteklių modeliu	20
1.4. Stiprybių panaudojimas	21
1.5. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės	24
2. TYRIMO METODIKA	25
2.1. Tyrimo dalyviai	25
2.2. Kintamieji ir jų matavimo priemonės	26
2.3. Tyrimo eiga	32
2.4. Duomenų analizė	32
3. REZULTATAI	33
3.1. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika	33
3.2. Pedagogų įsitraukimo į darbą ir demografinių ypatumų sąsajos	34
3.3. Stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų bei darbo ir asmeninių išteklių vaidmuo pedagogų bendram įsitraukimui į darbą	35

3.4. Stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų bei darbo ir asmeninių išteklių vaidmuo pedagogų energingumui	38
3.5. Stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų bei darbo ir asmeninių išteklių vaidmuo pedagogų atsidavimui.....	39
3.6. Stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų bei darbo ir asmeninių išteklių vaidmuo pedagogų pasinėrimui.....	42
3.7. Darbo išteklių vaidmuo stiprybių panaudojimui	43
3.8. Asmeninių išteklių vaidmuo darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą bei jo dimensijų sąsajoms	45
3.8.1. Savilyderystės vaidmuo darbo išteklių ir bendro įsitraukimo į darbą, energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo sąsajoms.....	46
3.8.2. Saviveiksmingumo vaidmuo darbo išteklių ir bendro įsitraukimo į darbą, energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo sąsajoms.....	47
3.8.3. Optimizmo vaidmuo darbo išteklių ir bendro įsitraukimo į darbą, energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo sąsajoms	51
4. REZULTATŲ APTARIMAS	56
TYRIMO RIBOTUMAI.....	60
REKOMENDACIJOS	61
IŠVADOS.....	62
LITERATŪRA	63
PRIEDAI	70

SANTRAUKA

Giedrius Kalnius. Stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų bei darbo ir asmeninių išteklių vaidmuo pedagogų įsitraukimui į darbą. Vilniaus universitetas. Vilnius, 2019, 73 puslapiai.

Tyrimo tikslas - ištirti stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų bei darbo ir asmeninių išteklių vaidmenį pedagogų įsitraukimui į darbą. Tyrime dalyvavo 160 mokytojų (154 moterys ir 6 vyrai). Tyrimo dalyvių amžius buvo nuo 21 – 65 metų amžiaus. Stiprybių panaudojimas buvo matuotas Stiprybių panaudojimo ir trūkumų pataisymo klausimynu (angl. *Strengths Use and Deficit Correction questionnaire (SUDCO)*) (van Woerkom, 2016a). Įsitraukimas į darbą buvo matuojamas Utrecht Įsitraukimo į darbą skale (angl. *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*) (Tims et al., 2015). Ji apima bendrą įsitraukimą į darbą ir tris dimensijas: energingumą, atsidavimą, pasinėrimą. Darbo reikalavimams bei darbo ir asmeniniams ištekliams išmatuoti buvo naudotas Darbo reikalavimų – išteklių klausimynas (angl. *The Job Demands-Resources Questionnaire*) (Bakker, 2014). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad pedagogų bendrą įsitraukimą į darbą prognozuoja darbo krūvis, stiprybių panaudojimas ir organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas. Energingumą prognozuoja darbo krūvis, stiprybių panaudojimas ir organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas. Atsidavimą numato darbo krūvis, stiprybių panaudojimas, organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas ir optimizmas. Pasinėrimą prognozuoja stiprybių panaudojimas ir organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas. Bei buvo nustatyta, kad stiprybių panaudojimą prognozuoja tokie darbo ištekliai kaip autonomija, grįžtamasis ryšys, vadovų parama ir organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas.

Raktiniai žodžiai: stiprybių panaudojimas, darbo reikalavimai, darbo ištekliai, asmeniniai ištekliai, įsitraukimas į darbą.

SUMMARY

Giedrius Kalnius. Teacher's work engagement: the role of strength use, job demands, personal and job resources. Vilnius university. Vilnius, 2019, 73 pages.

The main purpose of this study was to examine strength use, job demands, job and personal resources role to teachers work engagement. This study includes 160 teachers. Teacher's age was from 21 to 65 years. Strength use was measured with Strengths Use and Deficit Correction questionnaire (SUDCO) (van Woerkom, 2016a). Work engagement was measured using Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Tims et al., 2015). UWES includes work engagement in general and three dimensions: vigor, dedication and absorption. Job demands, job and personal resources were assessed with The Job Demands-Resources Questionnaire (Bakker, 2014). Findings revealed that teacher's total work engagement and vigour are predicted by work pressure, strength use and perceived organizational support for strength use. Dedication was predicted by work pressure, strength use, perceived organizational support for strength use and optimism. Absorption was predicted by strength use and perceived organizational support for strength use. Also was found that strength use are predicted by job resources: autonomy, work feedback, managers support and perceived organizational support for strength use.

Keywords: strength use, job demands, job resources, personal resources, work engagement.

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Stiprybių panaudojimas – apibūdinamas kaip individualūs bruožai, kurie individui gali padėti atlikti jam darbą geriausiai kaip jis gali (Wood et al., 2011) bei stiprybių panaudojimas atspindi individualiuose gebėjimuose ir savybėse (Linley & Harrington 2006; Wood et al. 2011).

Įsitraukimas į darbą apibrėžiamas kaip teigiama ir teikianti daug pasitenkinimo su darbu susijusi proto būseną. Ji yra suskirstyta į tris dimensijas: energingumą (angl. *vigour*), atsidavimą (angl. *dedication*) ir pasinėrimą (angl. *absorption*) (Schaufeli et al., 2002).

Energingumas – aukštas energijos lygis ir psichologinis atsparumas dirbant.

Atsidavimas – aktyvus dalyvavimas savo darbinėje veikloje.

Pasinėrimas – susidomėjimas savo darbu bei visiška koncentracija į savo darbą, netgi pamirštama visa kita aplink save.

Darbo reikalavimai – tai fiziniai, socialiniai, psichologiniai ir organizaciniai darbo aspektai, kurie reikalauja ilgalaikių fizinių ir psichologinių pastangų (Schaufeli & Bakker, 2004).

Darbo ištekliai – susideda iš tokių darbo aspektų kaip fiziniai, psichologiniai, socialiniai ir organizaciniai. Bei su šiais ištekliais darbuotojai dažniausiai sumažina darbo reikalavimus bei fiziologinius ir psichologinius kaštus, jie taip pat yra naudingi darbo tikslų siekimui, tobulėjimui ir mokymuisi (Schaufeli & Bakker, 2004). Bei jie skatina vystyti asmeninius išteklius (Xanthopoulou et al., 2007).

Asmeniniai ištekliai – pozityvus savęs vertinimas, kuris siejasi su sugebėjimu greitai atgauti fizines ir dvasines jėgas. Jie padeda pamatyti individualias galimybes, per kurias galima sėkmingai kontroliuoti ir paveikti aplinką kuri supa darbuotoją (Hobfoll et. al., 2003).

PRATARMĖ

Kuo toliau tuo labiau yra pastebima įsitraukimo į darbą nauda, nes kas geriau gali būti organizacijai nei aktyvūs, energingi, atsidavę ir pasinėję į savo darbą darbuotojai (Bakker & Schaufeli, 2008). Bet iškyla klausimas kaip to pasiekti, nes darbuotojai, vadovai ir pati organizacija turi tam skirti labai daug laiko, jog darbuotojai išliktų įsitraukę į darbą (Bakker & Schaufeli, 2008). Išlaikyti darbuotojus įsitraukusius į darbą nėra taip lengva kaip gali atrodyti.

Darbuotojai kurie yra įsitraukę į darbą yra labiau linkę skirti savo jėgas ir laiką įvairioms užduotims atlikti bei tokie darbuotojai jaučiasi labiau energingi, pozityvūs ir jie darbą supranta kaip prasmingą (Schaufeli & Bakker, 2003). Bei kuo toliau tuo labiau yra didesnis dėmesys skiriamas pozityviajai psichologijai bei teigiamoms darbuotojų būsenoms darbe kaip įsitraukimui į darbą ir stiprybių panaudojimui. Pasak van Woerkom ir kitų (2015) pozityvioji psichologija labiausiai susitelkia ties asmeninėms stiprybėms, kurios veda prie teigiamų patirčių ir pastovios gerovės. Stiprybės veda prie individualių specifinių sugebėjimų, bruožų ir gebėjimų o jie prie įsitraukimo į darbą ir galiausiai visa tai nuveda prie geriausio darbo atlikimo kokį tik darbuotojas gali pasiūlyti (Wood et al., 2011). Bakker ir van Woerkom (2018) teigia, kad stiprybių panaudojimas priklauso nuo asmenybės ir darbo išteklių ir van Woerkom ir kiti (2015) papildo, kad vis dar nėra aiškiai apibrėžtos teorijos, kuri paaiškintų stiprybių panaudojimo mechanizmus organizacijų kontekste, bet yra keletas atliktų tyrimų teigiančių, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp stiprybių panaudojimo ir įsitraukimo į darbą, kaip matome yra vis dar gana neaišku, koks ryšys egzistuoja tarp stiprybių panaudojimo ir įsitraukimo į darbą, o jis lemia darbuotojų savijautą darbe, vien dėl to verta tirti stiprybių panaudojimą ir įsitraukimą į darbą pedagogų imtyje.

Darbo reikalavimų – išteklių teorija nurodo, kad darbo ištekliai ir darbo reikalavimai yra susiję su įsitraukimu į darbą (Demerouti et. al., 2001). Prie darbo reikalavimų yra priskirtos darbo charakteristikos, iš kurių seka darbinė įtampa, o iš darbo išteklių seka tokios charakteristikos kaip asmens augimas (Demerouti et. al., 2001). Vėliau prie modelio buvo prijungti individualios charakteristikos – asmeniniai ištekliai (Bakker & Demerouti, 2014). Pagal teoriją yra pastebimą, kad įsitraukę į darbą darbuotojai sutelkia savo darbo išteklius ir darbo reikalavimus, jog atsirastų įsitraukimas į darbą (Bakker, 2011), o kaip teigia kiti autoriai įsitraukimo į darbą pasekmės yra labai teigiamos ir pozityvios darbo atžvilgiu, tai yra naudinga organizacijoms.

Išnagrinėjus keletą tyrimų galima prieiti prie išvados, kad įsitraukimas į darbą atneša teigiamą rezultatą organizacijoms ir patiems darbuotojams (Bakker & Schaufeli, 2014; Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli & Bakker, 2010). Daug naujausių tyrimų yra sutelkti į tai kokį vaidmenį

stiprybių panaudojimas atlieka įsitraukimui į darbą bei kokį vaidmenį darbo ir asmens charakteristikos atlieka įsitraukimui į darbą. Gana nemažai yra straipsnių apie įsitraukimo į darbą, darbo reikalavimų bei darbo ir asmeninių išteklių ryšius, bet yra gana mažai atliktų tyrimų kurie atskleistų reikšmingų sąsajų tarp šių konstrukčių (Chen & Chen, 2012).

Įvairūs užsienio autoriai tyrinėja stiprybių panaudojimą ir jo ryšius su įsitraukimu į darbą, bet tyrimų Lietuvoje tarp šių konstrukčių nebuvo rasta, bei užsienio tyrėjai gana mažai dėmesio skiria šiems konstrukčiams pedagogų populiacijoje. Tirti stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų bei darbo ir asmeninių išteklių pedagogų įsitraukimo į darbą sąsajoms yra labai svarbu, nes kuo pedagogai yra labiau įsitraukę į darbą, jie pasižymi geresniu darbo atlikimu, pasitenkinimu darbu, entuziazmu ir kitomis teigiamomis savybėmis (Hakanen et al., 2006). Todėl šiuo tyrimu yra siekiama, išsiaiškinti kaip pedagogų stiprybių panaudojimas, darbo reikalavimai bei darbo ir asmeniniai ištekliai yra susiję su įsitraukimu į darbą.

1. ĮVADAS

1.1. Įsitraukimas į darbą

Įsitraukimas į darbą apibrėžiamas kaip teigiama ir teikianti daug pasitenkinimo proto būseną susijusi su darbu. Ji yra suskirstyta į tris dimensijas: energingumą (angl. *vigour*), atsidavimą (angl. *dedication*) ir pasinėrimą (angl. *absorption*) (Schaufeli et al., 2002). Įsitraukimas yra susijęs su nuolatine emocija - kognityvine būseną, kuri nėra susitelkusi ties kažkokiu konkrečiu objektu, įvykiais, individualiais ar elgesiu (Schaufeli & Bakker, 2010). Energingumas yra apibrėžiamas, kaip aukštas energijos lygis, psichologinis atsparumas dirbant ir noras investuoti savo pastangas į vieną konkrečią veiklą. Atsidavimas apibūdinamas kaip reikšmingumo, entuziazmo, pasididžiavimo, įkvėpimo ir iššūkio pojūtis. Trečia įsitraukimo į darbą dimensija – pasinėrimas yra pastebimas kad yra sudarytas iš įsitraukimo į darbą elementų (Schaufeli & Bakker, 2004) bei jis apibūdinamas kaip visiška koncentracija ir susidomėjimas savo darbu, bei paminima, jog pasinėrus į darbą yra sunku atsitraukti nuo darbo, net pastebima, kad laikas praeina nepastebimai greitai ir pamirštama viskas aplink (Schaufeli & Bakker, 2004). Įsitraukę į darbą darbuotojai labiau rūpinasi savo darbu, bei turi papildomų išteklių kuriuos gali panaudoti įvairioms veikloms bei įsitraukę į darbą darbuotojai yra labiau susikoncentravę ties savo darbu (Sonnetag, 2003).

Iš esmės įsitraukimas į darbą atspindi, tai kaip darbuotojas jaučiasi darbe. Vėliau iš to seka energingumas bei noras paaukoti savo laiką ir pastangas darbui, taip yra apibūdinama energingumo dimensija. Siekimas reikšmingo ir svarbaus tikslo – tai yra atsidavimo dimensija, o pasinėrimo dimensija apibūdinama kaip įtraukianti ir skatinanti visiškai susikoncentruoti ties savo tikslu (Bakker et al., 2008). Dauguma tyrimų įrodė, kad įsitraukę į darbą darbuotojai yra labiau energingesni, aktyvesni individai (Schaufeli et al., 2002). Taip pat Darbo reikalavimų – išteklių teorija (angl. *Job Demands-Resources model* [JD-R model] (Demerouti et. al., 2001)) nurodo, kad darbo ištekliai ir darbo reikalavimai yra susiję su įsitraukimu į darbą. Remiantis teorija yra pastebima, jog įsitraukę į darbą darbuotojai suaktyvina savo darbo išteklius ir darbo reikalavimus, kad paskatintų laikui bėgant įsitraukimą į darbą (Bakker, 2011) be toks poveikis pasireiškia tik per laiką. Todėl galima teigti, kad darbuotojams yra svarbus įsitraukimas į darbą, nes jie patys jį skatina neprarasti bėgant laikui. Remiantis įvairių autorių atliktais tyrimais (Fredrickson, 2000; Demerouti et al., 2010) yra pastebima, kad su įsitraukimu į darbą ateina tokios teigiamos emocijos, kaip džiaugsmas, laimė, entuziazmas bei tada darbuotojai yra labiau atviresni aplinkai ir yra tikėtina, kad jie labiau imasi

iniciatyvos darbe. Pagal Hakanen ir kitų. (2008) įsitraukimas į darbą ir asmeninė iniciatyva yra teigiamai ir abipusiškai kartas nuo karto susiję vienas su kitu.

Vadovams yra labai sunku darbuotojus išlaikyti aukštą darbuotojų įsitraukimą į darbą bei jiems tai yra vienas iš svarbiausių iššūkių (Bakker & Schaufeli, 2014). Įsitraukimas į darbą gali lemti organizacijos sėkmę, darbuotojų kaitą, pasitenkinimą darbu ir pačių darbuotojų produktyvumą (Schaufeli & Bakker, 2010). Taip pat įsitraukimas į darbą yra siejamas su perdegimu darbe (Bakker & Schaufeli, 2014), bet šiame darbe bus susitelkiama į pozityvius, teigiamus aspektus iš įsitraukimo į darbą pusės.

1.1.1. Įsitraukimo į darbą pasekmės

Kaip teigia Bakker ir Demerouti (2008) dėl savo teigiamo požiūrio ir aktyvumo, kai kurie darbuotojai net patys susikuria sau pozityvų grįžtamąjį ryšį po kurio seka pripažinimas ir pasisekimas. Panašiai yra ir su darbuotojų entuziazmu, jis pradeda pasirodyti, ne tik darbo lygmenyje, bet ir už jo ribų t. y. laisvalaikio metu, namuose ir panašiai, bet taip pat reikia pastebėti, kad įsitraukę į darbą darbuotojai nėra antžmogiai, jie taip pat gali jausti nuovargį po sunkios darbo dienos (Bakker & Demerouti, 2008). Tačiau tas nuovargis nėra neigiamas, nes jis siejamas su teigiamais pasiekimais, jie mėgaujasi savo darbu ir jiems yra smagu dirbti (Bakker & Demerouti, 2008).

Įsitraukę į darbą darbuotojai jaučia, kad jiems darbas yra kaip energijos teigianti veikla, kuriai yra skiriamas labai daug laiko ir pastangų, taip pat jiems atrodo, kad darbas yra reikšmingas ir prasmingas bei, kad jis jiems gali atrodyti kaip įdomi ir įtraukianti veikla (Bakker et al., 2012). Remiantis Bakker ir Demerouti (2008) yra išskirtos keturios skirtingos priežastys, kodėl įsitraukę į darbą darbuotojai dirba geriau, negu neįsitraukę:

1. darbuotojai patiria teigiamas emocijas kaip džiaugsmą entuziazmą.
2. turi geresnę sveikatą, kuri leidžia visą savo energiją ir įgūdžius skirti darbui.
3. darbuotojai patys kuria savo darbinius ir asmeninius išteklius, todėl išlieka ilgiau įsitraukę į darbą.
4. pagerinamas komandos efektyvumas, nes įsitraukę į darbą darbuotojai perduoda ir užkrečia savo entuziazmu, bei pačiu įsitraukimu į darbą ir kitus darbuotojus.

Kaip galima pastebėti įsitraukę į darbą darbuotojai pasižymi tam tikromis charakteristikomis, pagal kurias yra suskirstytas jų elgesys ir patyrimas darbe.

Autoriai Bakker ir Schaufeli (2014) viename iš savo darbų teigia, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą atneša teigiamų rezultatų ne tik organizaciniame lygmenyje, bet ir individualiame. Individualaus lygmens pavyzdys gali būti asmeninis augimas ir tobulėjimas, o organizacinio lygmens veiklos kokybė, geresnis darbo užduočių atlikimas. Vienas iš svarbiausių įsitraukimo į darbą padarinių žiūrint iš organizacijos perspektyvos yra tai, jog labiau įsitraukę į darbą darbuotojai yra labiau įsipareigoję organizacijai, pasitaiko retos pravaikštos ir maža darbuotojų kaita ir teigiamas įsitraukimas į darbą yra susijęs su teigiamu požiūriu į darbą, geresniais darbo rezultatais bei papildomų veiklų prisėmimu darbe (Bakker & Schaufeli, 2014). O tokie darbuotojai yra daugumos organizacijų siekis.

Bakker ir Demerouti (2008) teigė, kad įsitraukimo į darbą pasekmės yra darbuotojų laimė, pozityvius nusiteikimas ir patenkinimas savo darbu. Jie taip pat minėjo geresnę darbuotojų sveikatą ir darbuotojų norą sukurti daugiau savo darbinių ir asmeninių išteklių. Tokie darbuotojai labiau pasitiki savo jėgomis ir savimi. Kaip galima pastebėti įsitraukimas į darbą yra naudingas ne tik pačiai organizacijai, bet ir pačiam darbuotojui, nes pagerėja jo požiūris į darbą bei vidinė motyvacija, o žiūrint iš asmeninės perspektyvos tai pagerėja psichinė sveikata, kuri apima teigiamas emocijas (Schaufeli & Salanova, 2008).

1.1.2. Įsitraukimas į darbą ir demografiniai ypatumai

Įsitraukimui į darbą turi keletą demografinių veiksnių. Kelių autorių (Schaufeli et al., 2006; Schaufeli & Bakker, 2004) yra pastebima, kad amžius yra vienas iš įsitraukimo į darbą demografinių veiksnių. Atliktuose tyrimuose yra pastebima, kad vyresnio amžiaus darbuotojai rodo aukštesnį įsitraukimo į darbą lygį negu jauni darbuotojai. O pavyzdžiui kiti atlikti tyrimai neparodė, kad energingumas išsiskiria tarp skirtingų amžiaus darbuotojų (Haley et al., 2013). Taip pat Matz-Costa (2016) atlikęs tyrimą pastebėjo, kad vyresni darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą, negu jaunesnio amžiaus darbuotojai. Pagal Schaufeli ir kitų (2006), Schaufeli ir Bakker (2004) atliktus tyrimus yra pastebėta, kad kuo darbuotojų amžius yra didesnis tuo didesnis ir įsitraukimas į darbą, bet tyrimų sąsajos buvo nestipriai išreikštos. Pagal Runhaar ir kitų (2013) atliktu tyrimu su mokytojais buvo rastas neigiamos sąsajos tarp amžiaus ir įsitraukimo į darbą, šio tyrimo išvados buvo, kad kuo vyresni pedagogai tuo jie mažiau įsitraukę į darbą, o su jaunesniais mokytojais atvirkščiai kuo jie

jaunesnio amžiaus tuo jie labiau įsitraukę į darbą. Autoriai Klassen et al. (2012) savo atliktame tyrime nustatė, kad darbo stažas ir įsitraukimas į darbą stažas yra silpnai susiję. Kaip galimas pastebėti yra įvairių tyrimų išreiškiančių skirtingus požiūrius į įsitraukimą į darbą ir amžių.

1.2. Darbo reikalavimų – išteklių teorija

Darbo reikalavimų – išteklių modelis (angl. *Job Demands-Resources model* (JD-R model) (Demerouti et. al., 2001)) padeda nustatyti iš kur kyla įsitraukimas į darbą ir išsekimas. Tai atsirasti gali iš dviejų kintamųjų, darbo reikalavimų ir darbo išteklių (Bakker et al., 2014). Pasak Bakker ir kitų (2014) darbo reikalavimai yra nurodomi kaip vieni iš pagrindinių veiksnių veikiančių perdegimą darbe. O tai galiausiai nuveda prie blogos sveikatos ir neigiamų veiksnių veikiančių organizaciją. Darbo ištekliai yra nurodomi kaip pagrindiniai įsitraukimo į darbą veiksniai iš kurio seka padidėjusi darbuotojo gerovė ir teigiami veiksniai veikiantys organizaciją. Autorių Bakker ir Demerouti (2014) aiškiai yra apibrėžta, jei yra darbo reikalavimai aukšti ir asmeniniai ir darbo ištekliai pakankami, kad atsvertų darbo reikalavimus tada atsiranda įsitraukimas į darbą, bet darbuotojas gali tai pats pakeisti, jei naudoja meistriškumą dirbti, o kadangi naujausi tyrimai parodo, kad meistriškumą dirbti gali pakeisti stiprybių panaudojimas.

Autoriai Airila ir kiti (2014) teigia, kad pagrindinė darbo reikalavimų – išteklių modelio prezumpcija yra tai, kad du psichologiniai procesai t. y. sveikatos pablogėjimas ir motyvacija yra du skirtingi procesai susiję su darbuotojo gerove, taip pat teigia Bakker ir kiti (2014), pagal JD-R teoriją darbo reikalavimai ir ištekliai yra trigeriai tų pačių dviejų nepriklausomų kintamųjų. Pagal teoriją kur yra aukšti darbo reikalavimai ten yra didelė tikimybė atsirasti išsekimui, psichosomatinėms sveikatos problemoms ir pasikartojančios įtampos traumos (Bakker et al., 2003, Hakanen et al., 2006). O darbo ištekliai yra vieni iš pagrindinių ir svarbiausių faktorių nulemiančių pasitenkinimą darbu, motyvaciją ir įsitraukimą į darbą (Bakker et al., 2007, 2010). Todėl darbo reikalavimai ir ištekliai vieni kitus atsveria. Nes darbo reikalavimai naudoja darbuotojo pastangas ir energijos išteklius, o darbo ištekliai padeda išpildyti bazinius psichologinius poreikius, kaip autonomijos, kompetencijos ir įgūdžių poreikis (Bakker, 2011, Deci & Ryan, 2000, Nahrgang et al., 2011). Vienas iš geriausių JD-R modelio panaudojimų yra tai, kad su jo pagalba mes galime suprasti ir paaiškinti darbuotojo perdegimą ir įsitraukimą į darbą, to padarinys yra darbo atlikimas kuris yra vienas svarbiausių faktorių bet kurioje organizacijoje lemiančių organizacijos gyvavimą bei kitus svarbius aspektus.

Viena svarbiausių JD-R teorijos populiarumo priežasčių yra tai, kad ji yra labai lanksti. Nes teorija pirmiausia pasiūlo tai, jog visos darbo charakteristikos gali būti suformuotos į dvi skirtingas kategorijas – darbo reikalavimų ir išteklių (Bakker & Demerouti, 2014). Ši teorija gali būti taikoma visoms darbo aplinkybėms suskirstyti. Pagal Bakker ir kitus (2014) autorius beveik visose darbinėse veiklose galima atrasti darbo reikalavimus ir išteklius tokius kaip autonomija ir darbinę įtampą. Yra pastebima, kad Darbo reikalavimų ir išteklių modelis gali nuspėti labai svarbias organizacijos pasekmes, nes jis remiasi darbuotojų gerove ir įsitraukimu į darbą (Bakker & Demerouti, 2014).

Darbo reikalavimų – išteklių modelio atsiradimui labiausiai įtakos turėjo keturi modeliai / teorijos. Pirmoji yra Herzberg Dviejų veiksnių teorija, kuri nurodo dviejų tipų veiksnius turinčius reikšmės darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimui (Bakker & Demerouti, 2014). Esmė pačios teorijos yra ta, kad higieniniai veiksniai susiję su darbuotojų nepasitenkinimu darbe, o motyvuojantys veiksniai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir ji padeda jiems jaustis gerai darbe (Bakker & Demerouti, 2014). Pagal Herzberg teoriją yra išskirti tokie higieniniai veiksniai kaip organizacijos politika, atlyginimas, tarpasmeniniai santykiai, darbo sąlygos, o motyvuojantys veiksniai yra pripažinimas, atsakomybė, paaukštinimo galimybės. Teorijos veikimo principas yra toks, jei nėra motyvuojančių veiksnių tada darbuotojas nebus motyvuotas, nes jam neužtenka tik higieninių veiksnių, turi būti išpildyti abu veiksniai, nes jei yra tik higieniniai veiksniai tada darbuotojas tiesiog nebus nemotyvuotas (Bakker & Demerouti, 2014).

Antrasis modelis yra Darbo charakteristikų, jį sukūrė Hackman ir Oldham. Pagal šį modelį yra teigiama, kad darbo charakteristikos nulemia psichologines būsenas, o iš jų seka asmeninės ir darbo pasekmės, bei vėliau jie pridėjo savo modelyje moderatorius pagal kuriuos skiriasi darbuotojų požiūriai (Steers & Mowday, 1977). Darbo charakteristikų modelis susidaro iš keturių atskirų sričių. Pirmojoje srityje yra įgūdžių įvairovė, užduoties tapatumas, užduoties svarba, autonomija ir grįžtamasis ryšys (Oldham & Hackman, 1976). Antrojoje srityje yra psichologinės būsenos: patirtas darbo prasmingumas, patirta atsakomybė darbo pasekmes ir žinios apie tikruosius darbo rezultatus (Oldham & Hackman, 1976). Po jų seka trečioji sritis: aukšta vidinė darbo motyvacija, aukštas pasitenkinimas darbu, nedidelė darbuotojų kaita ir pravaikštos (Oldham & Hackman, 1976). O ketvirta sritis yra moderatoriai: darbuotojų poreikis augimui, žinios ir įgūdžiai ir bendras pasitenkinimas (Oldham & Hackman, 1976). Taigi pačio modelio esmė yra tai, kad turi būti bent vienas iš trijų (įgūdžių įvairovė, užduoties tapatumas, užduoties svarba) pirmojoje srityje esančių kintamųjų, o kiti likę du (autonomija ir grįžtamasis ryšys) turi būtinai būti, kad būtų pereita prie antrosios srities, bet taip pat autoriai pridėjo trapinius kintamuosius (moderatorius), nes pastebėjo, kad ne visiems reikia tokių kintamųjų kaip autonomija ar grįžtamasis ryšys (Steers & Mowday, 1977).

Trečiasis modelis yra Reikalavimų – kontrolės. Šis modelis yra apibrėžiamas gana paprastai – didžiausia įtampa yra tuose darbuose, kuriuose yra sudaryti aukšti darbo reikalavimai ir yra žema kontrolė, taigi jei norima pasiekti aukštą darbuotojo motyvaciją turi būti aukštas darbo reikalavimų ir kontrolės lygis (Karasek, 1979). Bet iš kitos pusės, kai yra aukšti darbo reikalavimai ir aukštas kontrolės lygis tuomet pasekmės yra asmeninis augimas ir mokymasis (Bakker & Demerouti, 2014).

Paskutinis modelis yra Pastangų – atlygio neatitikimo. Jame labiausiai yra susitelkiama ties įdėtomis pastangomis ir atlygiu, taigi norint pasiekti aukštą motyvaciją pastangos turi atitikti atlygį. (Siegrist, 1996). Nes yra minima, kad jei įdėtos pastangos neatitinka atlygio tuomet atsiranda stresas ir disbalansas (Bakker & Demerouti, 2014).

Taigi peržiūrėjus visus modelis / teorijas galima numanyti, kad Darbo reikalavimų – išteklių modelis buvo sukurtas remiantis jų trūkumais (Bakker & Demerouti, 2007). Bei šis modelis teigia, kad visos darbo charakteristikos patenka po dvi skirtingas kategorijas t. y. darbo reikalavimus (angl. *job demands*) ir darbo išteklius (angl. *job resources*) (Bakker et al., 2014). Vėliau modelis buvo patobulintas ir buvo įtraukti asmeniniai ištekliai (angl. *personal resources*) (Bakker et al., 2014; Bakker ir Demerouti, 2014). Šis modelis apima labai platų spektrą kintamųjų, nes jį galima pritaikyti įvairiausioms profesijoms, pasirinkus tinkamus darbo reikalavimus bei darbo ir asmeninius išteklius.

1.2.1. Darbo reikalavimai

Pagal Karasek (1985) darbo reikalavimai yra labai svarbūs nuspėjant darbuotojo gerovę. Darbo reikalavimai yra susiję su tokiais darbo aspektais, kurie dažniausiai kelia nerimą ir įtampą darbuotojui, nes jie viršija jų gebėjimą prisitaikyti (Strydom et al., 2006). Pagal Schaufeli ir Bakker (2004) darbo reikalavimai susideda iš fizinių, socialinių, psichologinių ir organizacinių darbo aspektų kurie reikalauja ilgalaikių fizinių ir psichologinių kaštų. Remiantis JD-R teorija darbo reikalavimai yra apibūdinami, kaip darbo aspektai kurie reikalauja fizinių ir psichologinių pastangų arba įgūdžių (Demerouti et al., 2001). Darbo reikalavimai yra tokios užduotys, kurios turi būti padarytos, bet kaip suprantama, bet kokiame darbe kažkas turi būti padaryta: išspręstos užduotys ir panašiai (Schaufeli & Bakker, 2004). Labai dažnai darbo reikalavimus įvardina kaip neigiamus, bet nebūtinai, nes pavyzdžiui jie gali virsti į darbe stresą keliančias situacijas, o jie atsiranda kai reikalavimai neatitinka reikalingų išteklių jiems įveikti, todėl jos iššaukia neigiamas emocijas siejamas su dideliais psichologiniais ir energijos kaštais (Schaufeli & Bakker, 2004).

Pagal Schaufeli ir Taris (2014) aukšti darbo reikalavimai reikalauja gana nemažai papildomų pastangų, kad būtų pasiektas išsikeltas darbo tikslas bei išvengta darbo efektyvumo sumažėjimo ir vis tik veda prie fizinių ir psichologinių kaštų. Dažniausiai darbo reikalavimai yra išskirstomi į du skirtingus tipus t. y. kiekybinius ir kokybinius. Kiekybinių darbo reikalavimų pavyzdys gali būti darbo krūvis, o kokybinių emociniai reikalavimai (Schaufeli & Bakker, 2004). Pagal Xanthopoulou ir kitų (2007) prie darbo reikalavimų galima priskirti ir tokius kintamuosius kaip darbo krūvis, nesaugumas darbe, emocinius reikalavimus, laiko spaudimą, fizinę aplinką ir dar daugelį kitų. Autorių Rothmann ir kitų (2006) teigimu yra pastebima išskiriama daug visokių reikalavimų, bet tai yra suprantama, nes visos profesijos ir skirtingos užduotys reikalauja skirtingų darbo reikalavimų bei įgūdžių.

Darbo reikalavimai gali būti suskirstyti į dvi kategorijas: pirma – įprasti reikalavimai, kurie nepadedą individui pasiekti vertingų tikslų ir antras – iššūkį keliantys reikalavimai, kurie gali sukelti stresą, bet yra suprantami, kaip teikiantys teigiamus jausmus, kaip pasitenkinimą, bet su sąlyga jog yra įveikiami ir verti pastangų (Heuvel et. al. 2015). Remiantis Tims ir kitų (2015) autorių tyrimu darbo reikalavimai yra siejami ne tik su neigiamomis emocijomis, bet ir su teigiamomis, nes pavyzdžiui laiko spaudimas ir projektų / užduočių skaičius yra siejamas su teigiamomis darbo pasekmėmis, kaip pasitenkinimu darbu ir įsitraukimas į darbą. Šiame tyrime atsižvelgiant į pasirinktą populiaciją yra pasirinkti trys darbo reikalavimai: darbo krūvis, emociniai ir kognityviniai reikalavimai.

1.2.2. Darbo ištekliai

Darbo ištekliai susideda iš tokių darbo aspektų kaip fiziniai, psichologiniai, socialiniai ir organizaciniai, bei su šiais ištekliais darbuotojai gali sumažinti darbo reikalavimus bei fiziologinius ir psichologinius kaštus (Schaufeli & Bakker, 2004). Schaufeli ir Bakker (2004) tyrimo rezultatai nurodo, kad egzistuoja trys darbo išteklių nešamos naudos:

1. padeda sumažinti fiziologinius ir psichologinius kaštus susijusius su darbo reikalavimais bei juos pačius;
2. yra naudingi darbo tikslų siekimui;
3. skatina asmeninį tobulėjimą, augimą ir mokymąsi.

Taigi kaip matome darbo ištekliai yra reikalingi ne tik įveikiant darbo reikalavimus, bet ir tuo pačiu padeda tobulėti, augti ir mokytis bei yra naudingi tikslų siekimui (Hobfoll, 2002).

Darbo ištekliai yra naudingi ne tik susidorojant su darbo reikalavimais, bet ir kad darbai apskritai būtų baigti (Hobfoll, 2002). Bakker ir Demerouti (2007) darbo išteklius sieja su tuo, kad jie padeda pasiekti išsikeltus darbo tikslus, sumažinti darbo reikalavimus ir taip pat jie yra siejami su psichologiniais ir psichosocialiniais kaštais. Bet iš kitos pusės jie taip pat padeda augti, mokytis ir vystytis kaip asmenybei. Darbo išteklių pavyzdžiai gali būti: autonomija, grįžtamasis ryšys, įgūdžių įvairovė ir socialinė parama (Bakker & Demerouti, 2007). Taip pat yra pastebima, kad turėjimas daug darbo išteklių gali privesti prie įsitraukimo į darbą (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004).

Keletas tyrimų parodė, kad darbo reikalavimai gali sustiprinti darbo išteklių daromą poveikį įsitraukimui į darbą, kitaip tariant darbo ištekliai yra apibūdinami, kaip vieni iš pagrindinių kurie turi stipriausią teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą su sąlyga, kad darbo reikalavimai yra aukšti (Bakker et al. 2007). Ypatingai yra daromas poveikis, kai darbuotojas susiduria su iššūkį keliančiais reikalavimais, tuo metu darbo ištekliai tampa labai vertingi, nes jie tuo metu yra paskiriami konkrečiai užduočiai atlikti (Hakanen et al. 2005). Vienas iš svarbiausių darbo išteklių aspektų yra tai, kad jie skatina vystytis asmeninius išteklius, o to pasėkoje pagal JD-R modelį skatina didesnę įsitraukimą į darbą (Bakker & Demerouti, 2007).

Remiantis Bakker ir kitais (2004) autoriais egzistuoja keletas skirtingų darbo išteklių suskirstymų. Darbo ištekliai gali būti suskirstyti į keturis skirtingus lygmenis: organizacijos, socialinius, darbo organizavimo ir užduoties. O pagal Demerouti ir kitus (2001) autorius egzistuoja tik du lygiai: organizacinis ir socialinis. Rothmann ir kiti (2006) teigia, kad kai darbuotojams trūksta darbo išteklių jie negali sumažinti aukštų darbo reikalavimų daromos neigiamos įtakos ir taip negali pasiekti užsibrėžtų savo darbo tikslų ir jie negali toliau tobulėti savo darbe.

Keli autoriai (Schaufeli & Bakker, 2004) teigia, kad darbo ištekliai gali turėti ir vidinės ir išorinės motyvacijos potencialą. Turėdamas vidinę motyvaciją t. y. darbinis išteklis darbuotojas gali būti skatinamas mokytis ir siekti asmeninio augimo. Pavyzdžiui jei tinkamas grįžtamasis ryšys skatina mokytis ir tobulėti tai jis tuo pačiu didina darbuotojų kompetencijas reikalingas darbui. O kalbant apie išorinę motyvaciją yra pastebima, kad darbo ištekliai gali suteikti konkrečios reikalingos informacijos norint pasiekti tikslą. Pavyzdžiui jei turime kolegų palaikymą ir grįžtamąjį ryšį apie atliekamą veiklą vien tai padidina tikimybę, kad darbo tikslai bus pasiekti sėkmingai, nes suteikus grįžtamąjį ryšį darbuotojui, jis jau žinos ką daro blogai (Bakker & Demerouti, 2008).

Vieni iš dažniausiai nurodomų darbo išteklių yra autonomija, grįžtamasis ryšys, vadovo parama, kolegų parama, galimybės tobulėti, saugumas darbe, organizacijos parama, įgūdžių įvairovė (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2004; Bakker & Schaufeli, 2014). Tyrimuose su mokytojais

įvairūs autoriai išskiria panašius darbo išteklius, nes pavyzdžiui Bermejo ir kiti (2013) savo tyrime išskyrė autonomiją, grįžtamąjį ryšį, darbo įvairovę ir socialinę paramą kaip darbo išteklius. Autonomija yra apibrėžiama kaip laisvės, nepriklausomybės turėjimas darbe ir savo darbo planavimas pagal save (Vera et al., 2016). Grįžtamasis ryšys yra apibūdinamas kaip informacijos gavimas apie savo atliekamą veiklą, jis ne tik padeda darbuotojams atlikti efektyviau savo darbą, bet taip pat padeda pagerinti komunikaciją tarp vadovo ir darbuotojo (Bakker & Demerouti, 2014). Socialinė parama yra apibrėžiama labai plačiai, nes ji apima tiek bendradarbių, tiek vadovo perspektyvą bei ji yra susijusi su teigiamais santykiais darbe (Vera et al., 2016). Taip pat yra pastebima, kad ji atskleidžia kiek kolegos rūpinasi darbuotojo gerove ir domisi jo interesais (Vera et al., 2016). Socialinė parama yra apibūdinama kaip išteklius, kuris padeda norint pasiekti darbo tikslų, gaunant paramą iš kolegų atliekant savo veiklą bei ji tuo pačiu gali padėti sumažinti dėl per didelio darbo krūvio patiriamą įtampą ir stresą (Bakker & Demerouti, 2007).

Organizacijos parama stiprybių panaudojimui gali padėti darbuotojams atpažinti savo stiprybes bei padėti jiems įsitraukti į tokias užduotis kur reikia panaudoti savo stiprybes (van Woerkom & Meyers, 2015). Pasak van Woerkom ir kitų (2016) organizacijos parama stiprybių panaudojimui gali būti organizacinio lygio išteklius, kurio pagalba darbuotojai gali pasiekti savo darbo tikslus ir įsitraukti į veiklas kurios gali pas paskatinti asmeninį vystymąsi.

Išsiaiškinus, jog darbo ištekliai yra darbo aspektai, kurie padeda pasiekti darbo tikslų, sumažinti darbo reikalavimus ir stimuliuoja asmeninį augimą, šiame tyrime buvo pasirinkti tokie darbo ištekliai: autonomija, grįžtamasis ryšys, galimybė tobulėti, kolegų parama, vadovo parama ir organizacijos parama stiprybių panaudojimui. Šie darbo ištekliai yra labiau universalūs įvairioms profesijoms, todėl tinka pedagogų imčiai.

1.2.3. Asmeniniai ištekliai

Vienas iš svarbiausių JD-R modelio papildymų yra asmeninių išteklių įtraukimas į modelį ir teoriją (Bakker et al., 2004, Demerouti et al., 2001). Asmeniniai ištekliai yra apibūdinami kaip teigiamas psichologinis savęs vertinimas, kuris yra susijęs su atsparumu (gebėjimas greitai atgauti jėgas), bei nurodo asmens gebėjimą sėkmingai kontroliuoti ir turėti poveikį savo aplinkai (Hobfoll et al., 2003). Toks teigiamas savęs vertinimas padeda nuspėti savo asmeninių tikslų iškelimą, motyvaciją, darbo atlikimą, darbo ir gyvenimo pasitenkinimą ir kitas norimas pasekmes (Judge et al., 2004). Pozityvaus savęs vertinimo tikslas yra pasiekti aukštą savęs pasitikėjimą, nes kuo aukštesni

individualūs asmeniniai ištekliai, tuo didesnis savęs pasitikėjimas (Judge et al., 2005). Nes individai išsikėlę tikslą pasiekti aukštą savarankiškumo lygį iš esmės yra labiau motyvuoti siekti išsikeltų tikslų (Luthans & Youssef, 2007). Taip pat remiantis Matz-Costa (2016) atliktų tyrimu yra išskiriama, kad kuo darbuotojai daugiau turi asmeninių išteklių, tuo jie labiau yra įsitraukę į darbą.

Teigiami savęs vertinimai yra siejami su įvairiais pozityviais darbo aspektais, nes kuo aukštesni darbuotojo asmeniniai ištekliai, tuo didesnis yra teigiamas asmens palankumas sau ir tuomet, tikėtina, kad asmenys labiau tiki, jog yra atitikimas užsibrėžtų tikslų ir jų turimų gebėjimų (Judge et al., 2005). Asmeniai ištekliai apima labai platų spektrą įvairiausių išteklių: nuo fizinių sugebėjimų (fizinių įgūdžių) iki kognityvinių (intelektinių sugebėjimų) ir psichologinių (saviveiksmingumas, optimizmas) išteklių. Pagal Fredrickson (2003) asmeniai ištekliai susideda iš teigiamų emocijų kurie skatina tokias elgesio išraiškas, kaip lankstumas ir kūrybingumas, o jie savo ruožtu sukuria mokymosi galimybes, kurios sukuria tikslų žemėlapi kas aplinkoje yra darbo reikalavimas. Ir tai apsprendžia kurie reikalavimai yra keliantys grėsmę bei toks sukurtas žemėlapis padeda žmonėms geriau suvaldyti iššūkius. Pavyzdžiui žmonės kurie dažnai patiria teigiamas emocijas yra labiau linkę priimti naują informaciją (Xanthopoulou et al., 2012). Įvairių tyrimų rezultatai parodė, kad asmeniai ištekliai gali padidinti pasitenkinimą gyvenimu ir sumažinti depresijos simptomus (Fredrickson et al., 2008).

Schaufeli ir Taris (2014) teigimu, asmeniniai ištekliai gali būti integruoti į Darbo reikalavimų – išteklių modelį penkiais skirtingais būdais:

1. asmeniniai ištekliai tiesiogiai veikia gerovę;
2. asmeniniai ištekliai yra moderatorius tarp darbo reikalavimų ir gerovės;
3. asmeniniai ištekliai yra mediatorius tarp darbo reikalavimų ir gerovės;
4. asmeniniai ištekliai daro įtaką darbo reikalavimų suvokimui;
5. asmeniniai ištekliai veikia kaip trečiasis kintamasis.

Bet nėra labai aišku kurioje vietoje asmeniniai ištekliai stovi Darbo reikalavimų – išteklių modelyje, nors Xanthopoulou ir kiti (2007) atlikę tyrimą pasiūlė, kad asmeniniai ištekliai dalinai tarpininkauja santykyje su darbo ištekliais ir įsitraukimu į darbą bei paminėjo, kad darbo ištekliai skatina vystyti asmeninius išteklius. Tęsiant apie asmeninius išteklius yra svarbu paminėti, kad jie laikui bėgant tampa ekvivalentiški darbo ištekliams ir įsitraukimui į darbą (Xanthopoulou et al., 2007).

Xanthopoulou ir kiti (2007) ištyrė trijų asmeninių išteklių vaidmenį (saviveiksmingumą (angl. *self-efficacy*), organizacijos nulemtą savigarbą (angl. *organizational-based self-esteem*) ir

optimizmą (angl. *optimism*)) nuspėjant įsitraukimą į darbą ir išsekimą. Autoriai pasirinko šiuos tris asmeninius išteklius dėl jų lankstumo ir atvirumo pokyčiams. Saviveiksmingumas padeda nurodyti asmenų suvokimą apie jų gebėjimą įveikti reikalavimus įvairiose situacijose (Chen et al., 2001). Organizacijos nulemta savigarba nurodo, kiek organizacijos nariai tiki, kad gali patenkinti savo poreikius atlikdami savo vaidmenis organizacijoje bei darbuotojai su aukšta organizacijos nulemta savigarba suvokia save, kaip svarbius ir reikšmingus organizacijoje (Pierce et al., 1989). Pagal Scheier ir Carver (1985) optimizmas yra tokia būseną, kai žmogus linkęs tikėti, kad gyvenime apskritai bus patiriami tik geri rezultatai.

Įvairiuose tyrimuose yra pastebima, kad yra teigiamas ryšys tarp asmeninių išteklių, kaip saviveiksmingumo, optimizmo ir įsitraukimo į darbą (Xanthopoulou et al., 2012). Pagal Salminen ir kitus (2014) autorius yra pastebima, kad energingumą teigiamai numato asmeniniai ištekliai. Šiame darbe yra naudojami trys asmeniniai ištekliai: saviveiksmingumas, optimizmas, savilyderystė. Savilyderystė yra gana mažai nagrinėtas asmeninis išteklis, todėl apie jį plačiau aprašyta yra kitame poskyryje.

1.2.4. Savilyderystė

Savilyderystė (angl. *self-leadership*) yra procesas nukreiptas link tokių procesų kur žmonės pradeda sau daryti įtaką, kad pasiektų asmeninę nepriklausomybę ir pradėtų save motyvuoti, pagal Bakker ir van Woerkom (2017) mums reikia elgtis kryptingai ir atlikti tokius veiksmus, kad tai pasiektume. Pagal Houghton ir Neck (2002) savilyderystė susideda iš 3 strategijų: kryptingų elgesių, natūralių apdovanojimų ir konstruktyvių minčių strategijų. Į elgesį nukreiptų strategijų kaip savęs stebėjimas (angl. *self-observation*), savo tikslų nustatymo (angl. *self-goal setting*), savęs apdovanojimo (angl. *self-reward*), savęs pataisymo grįžtamasis ryšys (angl. *self-correcting feedback*) ir praktika gali palengvinti suvaldant savo elgesį, kuris nėra būtinas, bet taip pat gali būti ir pakankamai nemalonus (Houghton & Neck, 2002). Natūralaus apdovanojimo strategija įtraukia pastangas skirtas suvienyti labiau malonioms savybėms ir užduotimis bei siekia pakeisti užduočių suvokimą sutelkiant ties labiau natūralesniais apdovanojimo aspektais, pvz. sutelkti visą savo dėmesį į užduočių keliamus malonumus (Houghton & Neck, 2002). Konstruktyvių minčių modelio strategija labiausiai susitelkia ties funkcinio mąstymo modelio kūrimu, iškeliant iššūkius iracionaliems įsitikinimams, psichiniams ateities darbo atlikimo paveikslui ir pozityviam savęs padaršinimui (Houghton & Neck, 2002).

Yra manoma, kad savilyderystė, gali skatinti pasitenkinimą fiziologiniais poreikiais (Bakker & van Woerkom, 2017). Tai bando pasiekti naudojantis įvairiomis strategijomis, pavyzdžiui, pagerinant darbo atlikimą ir savęs nukreipimą (angl. *self-direction*). Taip savilyderystė padeda išpildyti poreikį autonomijai ir kompetencijoms, o pavyzdžiui, susietumo poreikiui gali daryti įtaka per labiau netiesioginius būdus (Bakker & van Woerkom, 2017). Yra teigiama, kad natūrali apdovanojimo ir konstruktyvių minčių modelių strategijos gali padėti pasiekti aukštesnę pozityvumo lygį (Bakker & van Woerkom, 2017). Remiantis Bakker ir van Woerkom (2017) savilyderystė gali skatinti pasitenkinimą fiziologiniais poreikiais bei gali daryti tiesioginę įtaką su darbu susijusiai tėkmei ir įsitraukimui į darbą. Nes pavyzdžiui taikant kryptingo elgesio strategiją ir pašalinant neproduktyvų darbo elgesį, žmonės yra labiau linkę patirti balansą tarp iššūkį keliančių situacijų ir savo įgūdžių bei taip susitvarkyti su iššūkiais (Bakker & van Woerkom, 2017).

1.3. Įsitraukimo į darbą sąsajos su Darbo reikalavimų – išteklių modeliu

Norint išsiaiškinti darbuotojų įsitraukimą į darbą daug autorių atliko įvairius tyrimus su Darbo reikalavimų – išteklių modeliu. Jie įtraukė tiek darbo reikalavimus, darbo ir asmeninius išteklius ir bandė išsiaiškinti jų vaidmenį įsitraukimui į darbą.

Pagal Bakker ir kitus.(2014) darbo reikalavimai ir ištekliai inicijuoja skirtingus procesus (įsitraukimą į darbą ir išsekimą), bet jie turi ir bendrus efektus. Vienas iš paskutiniųjų JD-R modelio pasiūlymų yra tai kad darbo reikalavimai ir ištekliai sąveikauja numatant darbuotojo gerovę. Yra tik du būdai per kuriuos darbo reikalavimai ir ištekliai gali paveikti darbuotojo gerovę ir netiesiogiai daryti įtaką darbo atlikimui. Pirmasis būdas yra per darbo išteklius, kai jie sušvelnina darbo reikalavimų daromą įtaką darbo krūviui (Bakker et al., 2014). Bakker ir kitų (2005), Xanthopoulou ir kitų (2007) teigimu darbo ištekliai kaip socialinė parama, grįžtamasis ryšys ir galimybės tobulėti gali sumažinti darbo reikalavimų kaip darbo krūvio, emocinių reikalavimų daromą įtaką įskaitant ir perdegimą darbe, nes yra įrodyta, jog darbuotojai kurie turi daugiau darbo išteklių gali geriau susikaupti darbui ir lengviau atlikti iššūkį keliančius užduotis. Taip pat yra teigiama, kad darbo reikalavimai padidina darbo išteklių daromą įtaką motyvacijai ir įsitraukimui į darbą (Xanthopoulou et al., 2007). Taigi viso to pasėkoje yra sukurta išvada, kad darbo ir asmeniniai ištekliai tampa svarbiausi bei turi stipriausią teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą, kai darbo reikalavimai yra aukšti (Hakanen et al., 2005).

Savo tyrime Coetzer ir Rothmann (2007) siekė išsiaiškinti koks yra ryšys tarp darbo reikalavimų, darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą. Jie teigė, kad žemi darbo ištekliai veda prie žemo įsitraukimo į darbą lygio bei, kad aukšti darbo reikalavimai veda prie žemo įsitraukimo į darbą lygio. Atlikus tyrimą išsikeltos hipotezės pasitvirtino, kad darbo ištekliai (organizacijos parama, augimo galimybės, socialinė parama ir paaukštinimas) yra teigiamai susiję su įsitraukimu į darbą. Jų išvados buvo, kad egzistuoja tik du darbo ištekliai (galimybės augti ir organizacijos parama), kurie yra stipriai susiję su įsitraukimu į darbą. Jie teigė, kad šie du darbo ištekliai atlieka svarbų vaidmenį prognozuojant įsitraukimą į darbą (Coetzer ir Rothmann, 2007).

Autoriai Schaufeli ir Bakker (2004) ieškodami sąsajų tarp darbo išteklių (grįžtamasis ryšys, socialinė parama ir vadovo parama) ir įsitraukimo į darbą atrado, kad jie teigiamai siejasi. Bei jie pabrėžė, kad įsitraukimas į darbą yra numatomas pagal turimus darbo išteklius - jei yra aukštas darbo išteklių lygis tada bus ir aukštas įsitraukimo į darbą lygis. Pagal Hakanen ir kitų (2006) atliktą tyrimą su mokytojais, jie nustatė, jog jų įsitraukimas į darbą yra teigiamai susijęs su darbo ištekliais. Autoriai priėjo tokios išvados, kad mokytojai, kurie gali remtis darbo ištekliais gali tapti labiau įsitraukę į darbą. Taigi kaip matyti iš atliktų tyrimų galima teigti, kad darbo ištekliai yra labai svarbūs prognozuojant įsitraukimą į darbą. Kiek yra pastebima asmeniniai ištekliai yra nagrinėjami žymiai rečiau negu darbo ištekliai įsitraukimui į darbą. Taip pat galima pastebėti, kad įvairūs autoriai išskiria vis kitokius darbo reikalavimus bei darbo ir asmeninius išteklius atsižvelgiant į savo tiriamųjų profesijas. Apibendrinus įvairių autorių tyrimus galima teigti, kad darbo ištekliai ypatingai veikia motyvaciją ir įsitraukimą į darbą, kai darbo reikalavimai yra aukšti. Pagal išteklių išsaugojimo teoriją (angl. *conservation of resources theory* [COR]) žmonės siekia gauti, išlaikyti ir apginti, tai ką jie vertina, kas jiems turi vertę – materialinius, socialinius, asmeninius ir energijos išteklius (Hobfoll & Shirom, 2001) todėl darbuotojams yra labai svarbūs tiek darbo, tiek asmeniniai ištekliai.

1.4. Stiprybių panaudojimas

Individualus stiprybių panaudojimas atsispindi individualiuose gebėjimuose ir savybėse, kai darbuotojas įgauna jėgų ir leidžia sau atlikti užduotis geriausiai kaip tik jis gali (Linley & Harrington 2006; Wood et al. 2011). Stiprybių pavyzdžiai galėtų būti: kūrybiškumas, drąsa, empatija, dėkingumas, humoro jausmas ir t. t. Pagal Bakker ir van Woerkom (2017) kai mes naudojame individualias stiprybes mes palengviname socialinį funkcionavimą ir užduočių atlikimą, nes jie įgalina individus geriau susidoroti su aplinkos keliamais iššūkiais. Kai darbuotojai panaudoja

savo stiprybes su darbu susijusioms užduotims atlikti, tada jie tampa autentiškais (Bakker & van Woerkom, 2017).

Pagal Hone ir kitų (2015) atliktą tyrimą yra teigiama, jog darbuotojai kurie patiria aukštą stiprybių panaudojimą žymiai dažniau suklesti darbe negu tie kurie patiria žemą stiprybių panaudojimą. Kaip matyti stiprybių panaudojimas gali atnešti teigiamų rezultatų darbe. van Woerkom ir kiti (2016b) ištyrė skirtingas darbuotojų imtis ir atrado, kad naudojant kas savaitę stiprybių panaudojimą atsiranda didesnis įsitraukimas į darbą. Tai atsiranda dėl to, jog stiprybių panaudojimas puoselėja organizmo vertę ir autentišką pasididžiavimą savimi.. van Woerkom ir kiti (2016b) savo tyrime atskleidė, jog kas savaitę naudojant stiprybių panaudojimą tuo pačiu pagerėja ir saviveiksmingumas, įsitraukimas į darbą ir proaktyvus elgesys darbe. Autoriai Bakker ir Bal (2010), Fritz ir Sonnentag (2007) teigia kad stiprybių panaudojimas yra susijęs su darbuotojų įsitraukimu į darbą bei svarbu jį tirti nes naudojant savo stiprybes galima lengviau suvaldyti įvairias situacijas pavyzdžiui konfliktus ir panašiai.

Kuo toliau tyrinėjamas stiprybių panaudojimas tuo labiau yra pastebima, kad jis yra teigiamai susijęs su savimi (angl. *self*) po kurio seka geresnis darbo atlikimas (Dubreuil et al., 2014; Harzer & Ruch, 2014; van Woerkom et al., 2016a). Bei taip pat yra pastebima, kad naudojant savo stiprybes gali pagerėti ir pasitenkinimas gyvenimu. Daugumai darbas turi tvirtą poziciją kiekvieno gyvenime, per darbą galime save realizuoti ar siekti konkrečių tikslų, todėl į jį investuojame tiek daug laiko ir tai atspindi mūsų pasitenkinimas gyvenimu. Pagal Forest ir kitus (2012) autentiškų stiprybių panaudojimas padidina harmoningą aistrą darbei, kurio pasėkoje ateina geresnė savijautą bei yra pastebima, kad stiprybių panaudojimas gali paskatinti poreikį autonomijai, kompetencijoms bei netiesiogiai gali paveikti gerovę ir darbo atlikimą. Individai panaudoja savo stiprybes, ne vien tik dėl savęs, bet taip pat siekia, kad kolegos pamatytų juos taip kaip jie patys save mato su savo stiprybėmis, o iš to atsiranda teigiamas santykis tarp kolegų (Cable et al., 2013).

Pagal Biswas-Diener ir kitus (2011) stiprybės yra panašios, nes jos yra naudojamos priklausomai nuo konteksto, vertybių ir interesų. Pavyzdžiui kai darbuotojas patiria konfliktą darbe jam padėti sušvelninti patiriamą įtampą humoro jausmas, taip gali nutikti ir kitose situacijoje, pavyzdžiui, kai darbuotojas yra konfrontuojamas netikėtomis ir sudėtingomis darbo problemomis, jis tada gali pasinaudoti savo kūrybiškumu, kad išspręstų iškilusias problemas (Bakker & van Woerkom, 2018). Bakker ir van Woerkom (2018) teigia, kad stiprybių panaudojimas priklauso nuo asmenybės ir darbo išteklių. Kaip teigia Bakker ir van Woerkom (2018) vis dar nėra aiškiai apibrėžtos vienos teorijos, kuri paaiškintų stiprybių panaudojimo mechanizmus, bet yra keletas teorijų kurios paaiškina kaip stiprybių panaudojimas gali daryti įtaką darbuotojų funkcionavimui. Darbuotojai kurie naudoja

savo stiprybes elgiasi pagal savo nuožiūrą, o tai daro juos autentiškais (Peterson & Seligman, 2004). Autentiškumas pagal Kernis ir Goldman (2006) yra susietas su darbuotojų savarankiškumu bei, kad jis nuspėja kurie darbuotojai naudoja savo stiprybes. Darbuotojams kurie naudoja savo stiprybes yra žymiai mažesnė tikimybė patirti depresiją ir darbo stresą (Sheldon & Ellion, 1999).

Kuo toliau yra tyrinėjama, tuo labiau yra pastebima kad stiprybių panaudojimas veda prie meistriškų patirčių (Bakker & van Woerkom, 2018). Pagal saviveiksmingumo teoriją yra numatoma, kad stiprybių panaudojimas turi sąsają su geresniu darbo atlikimu (Bakker & van Woerkom, 2018). Pavyzdžiui yra tikimasi, kad policijos pareigūnas turintis aukštą socialinį intelektą žinos kaip nuraminti protestuojančius piliečius, nes jis žinos kaip suvaldyti savo ir piliečių emocijas. Toks meistriškumo panaudojimas skatina darbuotojų asmeninius išteklius ir suteikia jiems jausmą apie išorinės aplinkos kontrolę (Bakker & van Woerkom, 2018). Remiantis atliktais tyrimais yra teigiama, kad kas savaitinis stiprybių panaudojimas veda prie didesnio įsitraukimo į darbą, nes stiprybių panaudojimas paskatina organizmo vertinimą ir pasididžiavimą savo pasiekimais kuriems pasiekti reikėjo daug pastangų (Bakker & van Woerkom, 2018).

Žmonės kurie žino savo stiprybes bei žino kur tas stiprybes galima panaudoti yra linkę žymiai dažniau jas naudoti (Govindji & Linley, 2007). Stiprybės dažniausiai pas žmogų ateina natūraliai kurias jie yra pratę naudoti nesąmoningai, bet daugybę žmonių turi bėdų nustatant savo stiprybes (Buckingham & Clifton, 2001). Yra pastebima, kad kasdienis stiprybių panaudojimas gali paskatinti teigiamas patirtis darbe (Bakker & van Woerkom, 2018). Pagal Bakker ir van Woerkom (2018) stiprybių panaudojimas JD-R modelyje užima panašią vietą, kaip ir meistriškumas dirbti bei tai reiškia, kad stiprybių panaudojimas yra net tik pirmsnis, bet ir pasekmė aukšto įsitraukimo į darbą. Taip pat yra pastebima, kad stiprybių panaudojimas teigiamai bendradarbiauja su darbo ir asmeniniais ištekliais bei taip netiesiogiai veikia įsitraukimą į darbą. Stander ir Mostert (2013) savo tyrime atrado, kad autonomija (asmeninis išteklius) ir stiprybių panaudojimas yra susiję. Ir galiausiai yra pastebima, kad įsitraukę į darbą darbuotojai yra linkę žymiai dažniau naudoti savo stiprybes darbe (Bakker & van Woerkom, 2018).

Šiame tyrime bus nagrinėjamas stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų, darbo ir asmeninių išteklių vaidmuo pedagogų įsitraukimui į darbą.

1.5. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės

Tyrimo tikslas – ištirti stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų bei darbo ir asmeninių išteklių vaidmenį pedagogų įsitraukimui į darbą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti, kaip pedagogų įsitraukimas į darbą yra susijęs su demografiniais ypatumais.
2. Išsiaiškinti, kaip stiprybių panaudojimas, darbo reikalavimai bei darbo ir asmeniniais ištekliai yra susiję su pedagogų bendru įsitraukimu į darbą ir jo dimensijomis: energingumu, atsidavimu ir pasinėrimu.
3. Išsiaiškinti, koks asmeninių išteklių vaidmuo sąsajose tarp darbo išteklių ir bendro pedagogų įsitraukimo į darbą.

Hipotezės:

1. Pedagogų įsitraukimas į darbą teigiamai susijęs su demografiniais ypatumais.
2. Stiprybių panaudojimas, darbo reikalavimai, darbo ir asmeniniai ištekliai prognozuoja pedagogų bendrą įsitraukimą į darbą.
3. Stiprybių panaudojimas, darbo reikalavimai, darbo ir asmeniniai ištekliai prognozuoja pedagogų energingumą darbe.
4. Stiprybių panaudojimas, darbo reikalavimai, darbo ir asmeniniai ištekliai prognozuoja pedagogų atsidavimą darbe.
5. Stiprybių panaudojimas, darbo reikalavimai, darbo ir asmeniniai ištekliai prognozuoja pedagogų pasinėrimą darbe.
6. Darbo ištekliai prognozuoja pedagogų stiprybių panaudojimą.
7. Asmeniniai ištekliai yra tarpinis kintamasis (mediatorius) tarp darbo išteklių ir pedagogų bendro įsitraukimo į darbą ir jo dimensijų.

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Darbo reikalavimų ir išteklių tyrimo analizė buvo atlikta surinkus homogenišką Lietuvos mokyklų mokytojų imtį ($N = 160$), tarp jų 96,3 proc. moterų ($N = 154$) ir 3,8 proc. vyrų ($N = 6$) (1 lentelė). Tyrimo imtis patogioji, bei dalyviai buvo apklausti konfidencialiai elektroniniu būdu. Mokytojų amžius buvo nuo 21 m. iki 65 m. Vidutinis tyrimo dalyvių amžius – 46,9 m. ($SD = 8,45$). Tyrime 151 (94,4 proc.) dalyvis turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 8 (5 proc.) – aukštąjį neuniversitetinį / aukštesnįjį ir 1 (0,6 proc.) – profesinį išsilavinimą. Didžioji dalis tiriamųjų turėjo auklėjamąsias klases net 114 tyrimo dalyvių (71,3 proc.), o 46 (28,7) pedagogai neturėjo auklėjamųjų klasių. Sąlyginai daug mokytojų turėjo spec. poreikių klases - 98 (61,3 proc.) turėjo, o 62 (38,7 proc.) neturi tokios klasės. Tiriamųjų dabartinėje organizacijoje darbo stažas svyravo nuo 3 mėn. iki 39 m. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal demografinius duomenis pateiktas 1 lentelėje.

1 lentelė. Tyrimo dalyvių demografiniai duomenys

Demografiniai duomenys		N	Proc. (%)
Lytis	Moteris	154	96,3
	Vyras	6	3,8
Amžius (metais)	$M - 46,9; SD - 8,45$		
Amžius (metais)	21 - 38	22	13,8
	39 - 50	84	52,5
	51 - 65	54	33,8
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	151	94,4
	Aukštasis neuniversitetinis / aukštesnysis	8	5,0
	Profesinis	1	0,6
Šeimyninė padėtis	Nevedęs / netekėjusi	12	7,5
	Vedęs / ištekejusi	110	68,8
	Našlys / našlė	7	4,4
	išsiskyres / išsiskyrusi	20	12,5
	Gyvenate su partneriu / -e	11	6,9
Auklėjamoji klasė	Taip	114	71,3
	Ne	46	28,7

Lentelės tęsinys

Spec. poreikių klasė	Taip	98	61,3
	Ne	62	38,7
Spec. poreikių vaikų skaičius	1 - 10	67	87,0
	11 - 80	10	13,0
Darbo stažas dabartinėje organizacijoje (metais)	1 - 20	92	61,3
	21 - 39	58	38,7
Darbo stažas dabartinėje organizacijoje (mėnesiais)	3 - 5	7	70,0
	6 - 16	3	30,0

2.2. Kintamieji ir jų matavimo priemonės

Tyrimo anketa buvo sudaryta iš klausimų bei teiginių apie demografinius ypatumus, stiprybių panaudojimą, darbinius reikalavimus, darbo ir asmeninius išteklius, bei taip pat apie įsitraukimą į darbą. Visų klausimynų ir skalių leidimus versti ir naudoti turi Doc. dr. Jurgita Lazauskaitė – Zabielskė.

Bendrujų duomenų anketa. Mokytojams buvo pateikta bendrųjų duomenų anketa, kurioje buvo prašoma pateikti informaciją apie jų amžių, išsilavinimą, šeimyninę padėtį, informaciją apie auklėjamas klases bei spec. poreikių klases ir vaikų skaičių joje ir taip pat apie darbo stažą.

Įsitraukimo į darbą skalę (angl. *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) (Tims et al., 2015) sudaro devyni teiginiai. Kurie yra skirti vertinti tris įsitraukimo į darbą dimensijas:

1. Energingumas (angl. *vigour*, 3 teiginiai), nurodo darbuotojo energijos lygį, atsparumą dirbant bei norą dėti pastangas į atliekamą darbą net jei ir kyla sunkumų. Teiginių pavyzdys – „Dirbdamas (-a) jaučiuosi stiprus (-i) ir gyvybingas (-a)“.
2. Atsidavimas (angl. *dedication*, 3 teiginiai), ši dimensija siejasi su aktyviu darbuotojo dalyvavimu darbinėje veikloje bei padeda nusakyti darbuotojo entuziazmo, įkvėpimo ir didžiavimąsi savo darbų jausmus. Teiginio pavyzdys – „Mano darbas mane įkvepia“.
3. Pasinėrimas (angl. *absorption*, 3 teiginiai), ši dimensija labiausiai koncentruojasi ties darbuotojo susikoncentravimu į darbą, susidomėjimu juo bei laiko pojūčio dirbant praradimu ir sunkumu atsitraukti nuo darbo. Teiginio pavyzdys – „Dirbdamas (-a) užmirštu visa kita“.

Skalės teiginiai vertinami septynių balų rangine skale nuo 0 (niekada) iki 6 (visada / kasdien). Visų skalės teiginių įverčių suma rodo bendrą įsitraukimo į darbą įvertį bei atskirų dimensijų (energingas, atsidavimas, pasinėrimas) teiginių sumos parodo tų dimensijų balus. Kuo aukštesnė yra visos skalės bendra balų suma tuo didesnis darbuotojų įsitraukimas į darbą. Ir taip pat aukštesnės energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo skalių sumos rodo atitinkamai didesnį darbuotojų energingumą, atsidavimą ir pasinėrimą į darbą.

Siekiant patvirtinti skalės struktūrą, atlikta faktorių analizė su *Varimax* sukimu. Pagal Čekanavičių ir Murauską (2002) duomenys yra laikomi tinkamais faktorių analizei, kai KMO koeficientas yra daugiau nei 0,7. O Bartleto sferiškumo testo reikšmingumo lygmuo yra mažesnis už 0,05 ($p < 0,05$), jis tada yra laikomas reikšmingu (Pakalniškienė, 2012). Atliktus faktorių analizę buvo nustatyta, kad duomenys tinkami faktorių analizei, nes $KMO = 0,901$, Bartleto sferiškumo kriterijus ($p < 0,05$). Faktorių analizė patvirtino visų trijų įsitraukimo į darbą skalių struktūrą, nes pagal Pakalniškienę (2012) kintamojo svoris didesnis tuo jis geriau atspindi tą faktorių ir tuo labiau su juo siejasi. Skalės faktorių analizės rezultatai pateikti 1 priede.

Atliktuose įvairiuose tyrimuose originalios skalės Cronbach α koeficientai svyruoja nuo 0,85 iki 0,95. Šiame tyrime Cronbach α koeficientai svyruoja nuo 0,802 iki 0,908 (2 lentelė). Kadangi skalių Cronbach α reikšmės yra daugiau nei 0,7, skalė laikoma patikima naudoti (Vaitkevičius ir Saudargienė, 2006).

2 lentelė. Įsitraukimo į darbą skalės teiginių skaičius ir patikimumas

Įsitraukimas į darbą	Cronbach α	Teiginių skaičius
Įsitraukimas į darbą (bendras visos skalės)	0,938	9
Energingas (angl. <i>vigour</i>)	0,86	3
Atsidavimas (angl. <i>dedication</i>)	0,908	3
Pasinėrimas (angl. <i>absorption</i>)	0,802	3

Stiprybių panaudojimui išmatuoti buvo naudota Stiprybių panaudojimo ir trūkumų pataisymo klausimynas (angl. *Strengths Use and Deficit Correction questionnaire* (SUDCO) (van Woerkom, 2016a). Klausimyną sudaro 9 teiginiai. Teiginių pavyzdys – „Dirbdama(-s) stengiuosi kuo labiau panaudoti savo gabumus“.

Stiprybių panaudojimo skalės teiginiai matuojami 5 balų skale: 1 (niekada) iki 5 (visada / beveik visada). Kiekvienos skalės teiginio atsakymai susumuojami, kuo gaunama didesnė suma

stiprybių panaudojimo jis yra labiau išreikštas. Atliktame originaliame tyrime skalės Cronbach α koeficientas buvo 0,92. Šiame tyrime Cronbach α yra 0,904 (3 lentelė).

3 lentelė. *Stiprybių panaudojimo skalės teiginių skaičius ir patikimumas*

	Cronbach α	Teiginių skaičius
Stiprybių panaudojimas (angl. <i>strenght use</i>)	0,904	9

Darbo reikalavimams išmatuoti buvo naudotas *Darbo reikalavimų – išteklių klausimynas* (angl. *The Job Demands-Resources Questionnaire*) (Bakker, 2014). Šiuo klausimynu buvo vertinami:

1. Darbo krūvis (angl. *work pressure*), jį sudaro 4 teiginiai. Teiginių pavyzdys – „Ar dirbate spaudžiamas laiko?“.
2. Kognityviniai reikalavimai (angl. *cognitive demands*), juos sudaro 4 teiginiai. Teiginių pavyzdys – „Ar Jūsų darbas reikalauja nuolat išlaikyti dėmesį?“.
3. Emocinius reikalavimus (angl. *emotional demands*), juos sudaro 6 teiginiai. Teiginių pavyzdys – „Ar Jūsų darbas emociškai sunkus?“.

Norint įvertinti duomenų patikimumą, buvo atlikta faktorinė analizė darbo reikalavimų struktūrai patikrinti. Atlikus faktorinę analizę duomenys buvo įvertinti, kaip tinkami faktorinei analizei, nes KMO koeficientas yra virš 0,7, o Bartleto sferiškumo kriterijus reikšmingas, mažesnis už 0,05 ($p < 0,05$). Šios skalės KMO = 0,854, o Bartleto sferiškumo kriterijus yra mažesnis už 0,05 ($p < 0,05$). Pagal Pakalniškienę (2012) kuo kintamojo svoris didesnis, tuo jis geriau atspindi tą faktorių, pageidaujama, kad faktorių svoriai nebūtų mažesni nei 0,4. Faktorių analizės rezultatai pateikti 2 priede.

Darbo krūvio, kognityvinių reikalavimų ir emocinių reikalavimų klausimyno klausimai matuojami penkių balų skale nuo 1 (niekada) iki 5 (visada / beveik visada). Klausimyno klausimų atsakymai yra susumuojami ir kuo gaunama didesnė suma darbo reikalavimo tuo jis bus daugiau išreikštas. Atliktuose įvairiuose tyrimuose originalios skalės Cronbach α koeficientai svyruoja nuo 0,60 iki 0,95. Šiame tyrime Cronbach α yra pasiskirsčiusi nuo 0,799 iki 0,854. Iš viso šiame klausimyne yra 14 teiginių. Bei kaip matome Cronbach α yra daugiau už 0,7 (4 lentelė), todėl klausimyną galime laikyti patikimu.

4 lentelė. Darbo reikalavimų klausimyno klausimų skaičius ir patikimumas

Darbo reikalavimai	Cronbach α	Klausimų skaičius
Darbo krūvis (angl. <i>work pressure</i>)	0,799	4
Kognityviniai reikalavimai (angl. <i>cognitive demands</i>)	0,849	4
Emociniai reikalavimai (angl. <i>emotional demands</i>)	0,854	6

Darbo ištekliams įvertinti buvo naudotas *Darbo reikalavimų – išteklių klausimynas* (angl. *The Job Demands-Resources Questionnaire*) (Bakker, 2014). Šiuo klausimynu buvo vertinami 5 skirtingi ištekliai:

1. Autonomija (angl. *autonomy*) sudaryta iš 3 teiginių. Teiginių pavyzdys – „Ar nuo Jūsų priklauso, kaip atlikti darbą?“.
2. Grįžtamasis ryšys (angl. *feedback*) sudarytas iš 3 teiginių. Teiginių pavyzdys – „Aš gaunu pakankamai informacijos apie savo darbo tikslus“.
3. Galimybė tobulėti (angl. *opportunities for development*) sudaryta iš 3 teiginių. Teiginių pavyzdys – „Savo darbe galiu pakankamai tobulėti“.
4. Kolegų parama (angl. *social support*) sudaryta iš 3 teiginių. Teiginių pavyzdys – „Ar galite tikėtis kolegų palaikymo, jei Jums kiltų sunkumų darbe?“.
5. Vadovo parama (angl. *coaching*) sudaryta iš 5 teiginių. Teiginių pavyzdys – „Mano vadovas pasinaudoja savo įtaka, kad padėtų man išspręsti problemas darbe“.

Autonomija, grįžtamasis ryšys, kolegų parama ir vadovo parama buvo vertinami 5 balų skalėje nuo 1 (niekada) iki 5 (visada / beveik visada). Galimybė tobulėti buvo vertinami taip pat 5 balų skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Visų darbo išteklių teiginiai susumuojami, aukštesnis sumos balas nurodo didesnį to išteklių egzistavimą.

Norint įvertinti duomenų validumą, buvo atlikta faktorių analizė darbo išteklių struktūrai patikrinti. Atlikus faktorių analizę paaiškėjo, kad KMO koeficientas yra daugiau už 0,6, bei Bartleto sferiškumo kriterijus reikšmingas – mažesnis už 0,05 ($p < 0,05$). Šiame tyrime KMO = 0,895. Kadangi pagal Pakalniškienę (2012) kuo kintamojo svoris didesnis, tuo jis geriau atspindi tą faktorių, pageidaujama, kad faktorių svoriai nebūtų mažesni nei 0,4. Faktorių analizės rezultatai pateikti 3 priede.

Paskaičiavus vidinį teiginių suderintumą (5 lentelė) buvo išsiaiškinta, kad darbo išteklių klausimynas yra patikimas naudoti bei kad visų klausimų vidinis suderinamumas yra gana aukštas

(virš 0,7) (Pakalniškienė, 2012). Atliktuose įvairiuose tyrimuose originalios skalės Cronbach α koeficientai svyruoja nuo 0,7 iki 0,92. Šiame tyrime Cronbach α yra pasiskirsčiusi nuo 0,86 iki 0,946.

5 lentelė. Darbo išteklių klausimyno klausimų skaičius ir patikimumas

Darbo ištekliai	Cronbach α	Klausimų skaičius
Autonomija (angl. <i>autonomy</i>)	0,86	3
Grįžtamasis ryšys (angl. <i>feedback</i>)	0,883	3
Galimybė tobulėti (angl. <i>opportunities for development</i>)	0,903	3
Kolegų parama (angl. <i>social support</i>)	0,89	3
Vadovo parama (angl. <i>coaching</i>)	0,946	5

Asmeniniams ištekliams įvertinti buvo naudotas *Darbo reikalavimų – išteklių klausimynas* (angl. *The Job Demands-Resources Questionnaire*) (Bakker, 2014). Su šiuo klausimynu buvo vertinami 2 skirtingi ištekliai:

1. Saviveiksmingumas (angl. *self-efficacy*) sudarytas iš 4 teiginių. Teiginių pavyzdys – „Kadangi esu sumanus (-i), darbe galiu suvaldyti nenumatytas situacijas“.
2. Optimizmas (angl. *optimism*) sudarytas iš 4 teiginių. Teiginių pavyzdys – „Apskritai, manau, kad man nutiks daugiau teigiamų nei bjaurių dalykų“.

Teiginiai yra vertinami 5 balų skale, nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Kiekvieno asmeninio išteklių teiginio balai susumuojami ir didesnė suma parodo didesnę to asmeninio išteklių egzistavimą.

Siekiant patvirtinti klausimyno struktūrą, atlikta faktorių analizė su *Varimax* sukimu. Atliktus faktorių analizę buvo nustatyta, kad duomenys tinkami faktorių analizei, nes KMO = 0,837, Bartleto sferiškumo kriterijus $p < 0,05$. Faktorių analizė patvirtino asmeninių išteklių skalių struktūrą. Klausimyno faktorių analizės rezultatai pateikti 4 priede.

Paskaičiavus asmeninių išteklių vidinį teiginių suderintumą (6 lentelė) buvo išsiaiškinta, kad asmeninių išteklių klausimynas yra patikimas naudoti bei paskaičiavus Cronbach α koeficientai parodė, kad visų klausimų vidinis suderinamumas yra pakankamai aukštas. Atliktuose įvairiuose tyrimuose originalios skalės Cronbach α koeficientai svyruoja nuo 0,75 iki 0,80. Šiame tyrime Cronbach α yra pasiskirsčiusi nuo 0,816 iki 0,832.

6 lentelė. *Asmeninių išteklių klausimyno teiginių skaičius ir patikimumas*

Asmeniniai ištekliai	Cronbach α	Teiginių skaičius
Saviveiksmingumas (angl. <i>self-efficacy</i>)	0,832	4
Optimizmas (angl. <i>optimism</i>)	0,816	4

Organizacijos parama stiprybių panaudojimui ištirti buvo panaudota autorių Keenan ir Mostert (2013) sukurta Organizacijos paramos stiprybių panaudojimui skalė (angl. *perceived organizational support for strenght use*) Šią skalę sudaro 5 teiginiai. Teiginių pavyzdys – „Ši organizacija suteikia man galimybę dirbti tai, ką moku geriausiai“. Teiginiai vertinami nuo 1 (niekada) iki 7 (visada / kasdien). Kiekvieno organizacijos paramos stiprybių panaudojimui teiginio balai susumuojami ir kuo yra didesnė suma tuo labiau išreikštas organizacijos parama stiprybių panaudojimui.

Originalios skalės tyrimuose Cronbach α koeficientas buvo 0,97. Šiame tyrime Cronbach α koeficientai yra 0,956 (7 lentelė). Kadangi yra toks aukštas patikimumo koeficientas, skalė laikoma patikima naudoti.

7 lentelė. *Organizacijos parama stiprybių panaudojimui skalės teiginių skaičius ir patikimumas*

	Cronbach α	Teiginių skaičius
Organizacijos parama stiprybių panaudojimui (angl. <i>perceived organizational support for strenght use</i>)	0,956	5

Savilyderystei ištirti buvo naudotas Yun ir kitų, (2006) sukurtas Savilyderystės klausimynas (angl. *self- leadership questionnaire*). Šį klausimyną sudaro 6 teiginiai. Teiginių pavyzdys – „Aš pats(-i) ieškau sprendimų darbe kylančioms problemoms“. Teiginiai buvo vertinami 5 balų Likert skale nuo 1 (visiškai netinka) iki 5 (visiškai tinka). Kiekvieno savilyderystės klausimyno teiginio balai susumuojami ir kuo suma yra didesnė tuo labiau yra išreikšta savilyderystė.

Originaliojo klausimyno tyrimuose Cronbach α koeficientas buvo 0,89. Atliko šio tyrimo Cronbach α koeficientas yra 0,868 (8 lentelė). Šio klausimyno patikimumo koeficientas yra pakankamai aukštas, todėl jis yra patikimas naudoti.

8 lentelė. Savilyderystės klausimyno teiginių skaičius ir patikimumas

	Cronbach α	Teiginių skaičius
Savilyderystė (angl. <i>self – leadership</i>)	0,868	6

2.3. Tyrimo eiga

Tyrimas atliktas 2018 gruodžio – 2019 vasario mėnesiais. Tyrimo dalyvių imtis buvo sudaryta patogiosios atrankos būdu. Duomenys buvo surinkti naudojantis internetinių apklausų tinklapiu. Apklausa buvo anoniminė. Tyrimo dalyviai pildė anketą elektroninės sistemos: www.apklausa.lt tinklapyje. Pradžioje anketos buvo pateikta informacija apie tyrimo tikslą, temą, anonimiškumo ir konfidencialumo garantavimą. Tyrimo anketa buvo platinta mokytojų grupėse internetinėje erdvėje.

2.4. Duomenų analizė

Rezultatams apskaičiuoti buvo naudojama Statistical Package for Social Sciences [SPSS] (21.0.0.0 versija) programa. Duomenų aprašymui taikyta aprašomoji statistika. Klausimynų ir skalių patikimumo vertinimui buvo taikytas vidinio teiginių suderinamumo metodas, buvo nustatomi Cronbach α koeficientai. Taip pat didesniajam duomenų patikimumui ir skalių struktūros patikrinimui buvo naudota faktorinė analizė, bei taikytas *Varimax* sukimas. Kintamųjų sąsajoms nustatyti buvo naudotas *Pearson* koreliacijos koeficientas, taip pat norint išsiaiškinti kintamųjų prognostines galimybes buvo taikytas daugialypės tiesinės regresijos metodas. Kadangi dėl regresijos jautrumo išskirtims, jos buvo peržiūretos. Po peržiūros buvo pastebėta, kad jų nėra todėl jos buvo paliktos (Pakalniškienė, 2012). Kadangi tarpinių kintamųjų tarp darbo išteklių ir bendro įsitraukimo į darbą ir jo dimensijų nebuvo rasta, nebuvo naudota jokia priemonė apskaičiuoti mediacijos efekto reikšmingumui.

3. REZULTATAI

Šiame skyriuje yra pateikti tyrimo, kuriuo buvo siekta nustatyti stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų bei darbo išteklių vaidmenį pedagogų įsitraukimui į darbą rezultatai. Viena pirmųjų yra pristatoma tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika, toliau pedagogų įsitraukimo į darbą ir demografinių duomenų sąsajos, tuomet stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų ir darbo ir asmeninių išteklių vaidmuo pedagogų bendram įsitraukimui į darbą ir jo dimensijoms rezultatai. Toliau yra pateikti darbo išteklių vaidmuo pedagogų stiprybių panaudojimui rezultatai. Galiausiai pateikta asmeninių išteklių kaip tarpinio kintamojo vaidmuo tarp darbo išteklių ir įsitraukimo ir jo dimensijų rezultatai.

3.1. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika

Šiame poskyryje pristatoma tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir tarpusavio sąsajos, žr. 9 lentelėje.

9 lentelė. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir tarpusavio sąsajos

Kintamieji	<i>M</i>	<i>SD</i>	Įsitraukimas į darbą	Energingumas	Atsidavimas	Pasinėrimas
Autonomija	11,71	2,04	0,319**	0,31	0,296**	0,281**
Darbo krūvis	15,04	2,65	-0,239**	-0,23	-0,271**	-0,15
Kognityviniai reikalavimai	17,60	2,35	-0,03	-0,04	-0,02	-0,02
Emociniai reikalavimai	22,39	4,03	-0,15	-0,16	-0,167*	-0,08
Grįžtamasis ryšys	10,83	2,48	0,373**	0,40	0,366**	0,267**
Galimybės tobulėti	11,70	2,47	0,383**	0,38	0,366**	0,311**
Kolegų parama	11,66	2,54	0,345**	0,36	0,348**	0,249**
Vadovo parama	15,93	5,58	0,328**	0,36	0,327**	0,218**
Stiprybių panaudojimas	37,26	4,73	0,452**	0,43	0,410**	0,414**

Lentelės tęsinys

Organizacija skatina ir palaiko stiprybes	23,70	7,55	0,476**	0,47	0,452**	0,401**
Savilyderystė	24,69	3,38	0,312**	0,31	0,288**	0,274**
Saviveiksmingumas	14,45	2,21	0,288**	0,34	0,288**	0,171*
Optimizmas	15,49	2,49	0,336**	0,30	0,382**	0,240**
Įsitraukimas į darbą	36,83	10,13				
Energingumas	11,91	3,50				
Atsidavimas	12,64	3,92				
Pasinėrimas	12,28	3,51				

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

3.2. Pedagogų įsitraukimo į darbą ir demografinių ypatumų sąsajos

Norint išsiaiškinti, kaip įsitraukimas į darbą bei jo dimensijos susijusios su demografiniais ypatumais buvo įvertintos jų tarpusavio sąsajos. Taigi šiame skyriuje pristatomos koreliacijos tarp amžiaus, bendro darbo stažo ir įsitraukimo į darbą bei jo dimensijų. Pedagogų įsitraukimo į darbą sąsajos nebuvo vertintos su kitais demografiniais duomenimis pvz. lytimi, išsilavinimu, dėl tyrimo imties ypatumų.

10 lentelė. Pedagogų įsitraukimo į darbą, jo dimensijų ir amžiaus koreliacijos koeficientai

Kintamieji		Amžius
Įsitraukimas į darbą	r	0,142
	p	0,073
Energingumas	r	0,151
	p	0,057
Atsidavimas	r	0,142
	p	0,073
Pasinėrimas	r	0,157*
	p	0,048

Pastaba. * $p < 0,05$.

Koreliacinės analizės rezultatai parodė (10 lentelė), kad pedagogų įsitraukimas į darbą pasinėrimo dimensija ir amžius statistiškai reikšmingai silpnai susiję ($p < 0,05$). Šie rezultatai leidžia teigti, kad kuo vyresnis pedagogas tuo jis daugiau pasinėręs į savo darbą.

11 lentelė. *Pedagogų įsitraukimo į darbą, jo dimensijų ir darbo stažo koreliacijos koeficientai*

Kintamieji		Darbo stažas
Įsitraukimas į darbą	r	0,104
	p	0,190
Energingumas	r	0,107
	p	0,179
Atsidavimas	r	0,085
	p	0,283
Pasinėrimas	r	0,107
	p	0,178

Koreliacinės analizės rezultatai rodo (11 lentelė), kad mokytojų įsitraukimas į darbą bei trijų jo dimensijų ir darbo stažas statistiškai reikšmingų sąsajų neturi ($p > 0,05$).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad yra silpnas ryšys tarp pasinėrimo dimensijos ir amžiaus. O tarp įsitraukimo į darbą bei jo dimensijų ir pedagogų bendro darbo stažo statistiškai reikšmingo ryšio nebuvo. Taigi primoji hipotezė teigianti, kad yra pedagogų įsitraukimas į darbą teigiamai susijęs su demografiniais ypatumais pasitvirtino tik iš dalies. Nes buvo rastas teigiamas ryšys tarp amžiaus ir pasinėrimo dimensijos.

3.3. Stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų bei darbo ir asmeninių išteklių vaidmuo pedagogų bendram įsitraukimui į darbą

Norint išsiaiškinti, kaip bendras įsitraukimas į darbą yra numatomas stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų, darbo ir asmeninių išteklių, buvo atlikta daugialypė tiesinė regresija. Buvo siekiama išsiaiškinti ar

- Darbo krūvis, kognityviniai reikalavimai ir emociniai reikalavimai neigiamai prognozuoja pedagogų bendrą įsitraukimą į darbą;

- Autonomija, grįžtamasis ryšys, galimybės tobulėti, kolegų parama, vadovo parama ir parama stiprybių panaudojimui teigiamai nuspėja įsitraukimą į darbą;
- Stiprybių panaudojimas teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą;
- Stiprybių panaudojimas teigiamai susijęs su darbo ištekliais;
- Saviveiksmingumas, optimizmas ir savilyderystė gali numatyti pedagogų bendrą įsitraukimą į darbą.

Šios daugialypės tiesinės regresijos modelyje priklausomas kintamasis yra bendras įsitraukimas į darbą, o nepriklausomi kintamieji yra stiprybių panaudojimas, darbo reikalavimai, darbo ir asmeniniai ištekliai.

Iš pat pradžių buvo patikrinta ar daugialypės tiesinės regresijos modelis tenkina tinkamumo sąlygas, kurios yra (Čekanavičius ir Murauskas, 2002):

- Determinacijos koeficientas $R^2 \geq 0,20$;
- F kriterijaus reikšmingumas $p < 0,05$;
- VIF multikolinearumo koeficientas ≤ 4 ;
- Kuko matas ≤ 1 .

Gauti rezultatai parodė, kad regresijos modelis tinkamas analizei bei, kad jis yra reikšmingas, nes determinacijos koeficientas yra $R^2 = 0,392$. Duomenų multikolinearumas nenustatytas ($VIF < 4$), F kriterijaus reikšmingumas yra $= 7,231$ ($p < 0,000$), o Kuko matas $= 0,097$, todėl išskirčių nėra. Taigi kaip matome iš atliktos daugialypės tiesinės regresijos, kad šis modelis paaiškina 39,2 proc. duomenų sklaidos. Daugialypės tiesinės regresijos rezultatai nurodyti 12 lentelėje.

Kaip galime pastebėti 12 lentelėje pateikti daugialypės tiesinės regresijos analizės rezultatai, nurodo, kad bendram įsitraukimui į darbą turi statistiškai reikšmingą teigiamą ir neigiamą prognostinę vertę keli kintamieji, darbo krūvis, stiprybių panaudojimas ir organizacijos stiprybių skatinimas ir palaikymas. Taigi bendras įsitraukimas į darbą priklauso nuo darbo krūvio ($\beta = -0,178$; $p = 0,024$), stiprybių panaudojimo ($\beta = 0,279$; $p = 0,002$) ir organizacijos stiprybių skatinimo ir palaikymo ($\beta = 0,277$; $p = 0,011$). Kuo pedagogai turi didesnį darbo krūvį, tuo yra mažesnis įsitraukimas į darbą. Kuo pedagogas daugiau naudoja savo stiprybes darbe ir kuo dažniau organizacija skatina ir palaiko jo stiprybes tuo jis labiau yra įsitraukęs į darbą. Likę darbo reikalavimai, darbo ir asmeniniai ištekliai nėra tinkami prognozuoti pedagogų bendrą įsitraukimą į darbą bei bendrą prognostinių verčių nebuvo rasta. Antroji hipotezė, kad stiprybių panaudojimas, darbo reikalavimai, darbo ir asmeniniai ištekliai prognozuoja pedagogų bendrą įsitraukimą į darbą pasitvirtino tik iš

dalies, nes tiesinės regresinės analizės rezultatai atskleidė, kad joks asmeninis išteklius neturi teigiamos prognozuojančios reikšmės bendras įsitraukimui į darbą.

12 lentelė. Bendro įsitraukimo į darbą prognostiniai veiksniai

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis					Multikolinearumas		Kuko matas
	Įsitraukimas į darbą		F	p	R ²	Tolerancija	VIF	
	Beta (β)	p						
			7,231	<0,001	0,392			0,097
Autonomija	-0,098	0,273				0,523	1,912	
Darbo krūvis	-0,178	0,024				0,683	1,464	
Kognityviniai reikalavimai	-0,075	0,348				0,655	1,527	
Emociniai reikalavimai	-0,028	0,736				0,615	1,626	
Grįžtamasis ryšys	0,072	0,456				0,445	2,245	
Galimybės tobulėti	0,065	0,533				0,391	2,559	
Kolegų parama	0,062	0,472				0,561	1,783	
Vadovo parama	-0,084	0,418				0,385	2,599	
Stiprybių panaudojimas	0,279	0,002				0,524	1,908	
Organizacija skatina ir palaiko stiprybes	0,277	0,011				0,363	2,758	
Savilyderystė	0,075	0,349				0,648	1,544	
Saviveiksmingumas	0,02	0,805				0,624	1,604	
Optimizmas	0,124	0,116				0,677	1,477	

Pastaba. Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

3.4. Stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų bei darbo ir asmeninių išteklių vaidmuo pedagogų energingumui

Norint išsiaiškinti, kaip pedagogų energingumas yra numatomas stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų, darbo ir asmeninių išteklių, buvo atlikta daugialypė tiesinė regresija. Buvo siekiama išsiaiškinti ar

- Darbo krūvis, kognityviniai reikalavimai ir emociniai reikalavimai neigiamai prognozuoja pedagogų energingumą;
- Autonomija, grįžtamasis ryšys, galimybės tobulėti, kolegų parama, vadovo parama ir parama stiprybių panaudojimui teigiamai nuspėja energingumą;
- Stiprybių panaudojimas teigiamai prognozuoja energingumą;

Šis modelis nustatytas kaip tinkamas daugialypei tiesinei regresinei analizei: determinacijos koeficientas $R^2 = 0,384$, duomenys nenustatyti kaip multikolinearūs ($VIF < 4$), F kriterijaus reikšmingumas = 7,003 ($p < 0,001$), o Kuko matas = 0,071. Atlikus regresinę analizę buvo išsiaiškinta, kad nepriklausomi kintamieji (stiprybių panaudojimas, darbo reikalavimai, darbo ir asmeniniai ištekliai) paaiškina 38,4 proc. priklausomojo (energingumo) duomenų sklaidos. Atliktos daugialypės tiesinės regresijos rezultatai nurodyti 13 lentelėje.

Regresinės analizės rezultatai parodė, kad pedagogų energingumą statistiškai reikšmingai neigiamai gali nuspėti darbo krūvis ($\beta = -0,171$; $p = 0,031$) ir statiškai reikšmingai teigiamai stiprybių panaudojimas ($\beta = 0,249$; $p = 0,006$) ir organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas ($\beta = 0,238$; $p = 0,029$). Tokie rezultatai atskleidžia, kad kuo labiau pedagogų darbo krūvis yra didesnis tuo jie yra mažiau energingesni, o kuo yra didesnis stiprybių panaudojimo ir organizacijos stiprybių palaikymo ir skatinimo lygis tuo labiau turėtų būti išreikštas energingumas. Taip pat rezultatai parodė, kad pedagogų energingumas nėra numatomas asmeninių išteklių. Trečioji hipotezė kuri teigia, kad stiprybių panaudojimas, darbo reikalavimai, darbo ir asmeniniai ištekliai prognozuoja pedagogų energingumą darbe pasitvirtino iš dalies, kadangi asmeniniai ištekliai neprognozuoja energingumo.

13 lentelė *Energingumo prognostiniai veiksniai*

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis							
	Energingumas			Multikolinearumas				
	<i>Beta</i> (β)	p	F	p	R ²	Tolerancija	VIF	Kuko matas
			7,003	<0,001	0,384			0,071
Autonomija	-0,111	0,217				0,523	1,912	
Darbo krūvis	-0,171	0,031				0,683	1,464	
Kognityviniai reikalavimai	-0,081	0,316				0,655	1,527	
Emociniai reikalavimai	-0,022	0,791				0,615	1,626	
Grįžtamasis ryšys	0,104	0,288				0,445	2,245	
Galimybės tobulėti	0,033	0,752				0,391	2,559	
Kolegų parama	0,091	0,295				0,561	1,783	
Vadovo parama	-0,027	0,795				0,385	2,599	
Stiprybių panaudojimas	0,249	0,006				0,524	1,908	
Organizacija skatina ir palaiko stiprybes	0,238	0,029				0,363	2,758	
Savilyderystė	0,066	0,417				0,648	1,544	
Saviveiksmingumas	0,118	0,152				0,624	1,604	
Optimizmas	0,05	0,531				0,677	1,477	

Pastaba. Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

3.5. Stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų bei darbo ir asmeninių išteklių vaidmuo pedagogų atsidavimui

Norint išsiaiškinti, kaip pedagogų atsidavimas yra numatomas stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų, darbo ir asmeninių išteklių, buvo atlikta daugialypė tiesinė regresija. Buvo siekiama išsiaiškinti ar

- Darbo krūvis, kognityviniai reikalavimai ir emociniai reikalavimai neigiamai prognozuoja pedagogų atsidavimą;
- Autonomija, grįžtamasis ryšys, galimybės tobulėti, kolegų parama, vadovo parama ir parama stiprybių panaudojimui teigiamai nuspėja atsidavimą;
- Stiprybių panaudojimas teigiamai prognozuoja atsidavimą;

Atliktos tiesinės regresijos rezultatai nurodyti 14 lentelėje. Šiame modelyje priklausomas kintamasis yra atsidavimas darbui, o nepriklausomi kintamieji: stiprybių panaudojimas, darbo reikalavimai, darbo ir asmeniniai ištekliai.

Atlikus regresinę analizę rezultatai parodė, kad modelis tenkina tinkamumo sąlygas, nes determinacijos koeficientas $R^2 = 0,384$, duomenyse multikolinearumo nepastebėta ($VIF < 4$). F kriterijaus reikšmingumas = 6,99 ($p < 0,001$), Kuko matas = 0,096. Remiantis Čekanavičiumi ir Murausku, (2002) šios daugialypės tiesinės regresijos rezultatai paaiškina šio modelio 38,4 proc. duomenų sklaidos.

14 lentelėje pateikti tiesinės regresinės analizės rezultatai parodė, kad darbo krūvis neigiamai reikšmingai prognozuoja pedagogų atsidavimą darbui, o stiprybių panaudojimas, organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas ir optimizmas teigiamai reikšmingai prognozuoja pedagogų atsidavimą darbui. Atsidavimą darbui gali nuspėti darbo krūvis ($\beta = -0,208$; $p = 0,009$), stiprybių panaudojimas ($\beta = 0,226$; $p = 0,013$), organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas ($\beta = 0,253$; $p = 0,02$) ir optimizmas ($\beta = 0,189$; $p = 0,018$). Tokie rezultatai parodo, kad kuo didesnis darbo krūvis, tuo mažesnis atsidavimas darbui bei kuo didesnis stiprybių panaudojimas, organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas ir optimizmas tuo didesnis atsidavimas darbui. O kiti darbo reikalavimai, darbo ir asmeniniai ištekliai buvo nustatyti, kaip nereikšmingi prognostiniai veiksniai pedagogų atsidavimui dirbti. Ketvirtoji hipotezė, kad stiprybių panaudojimas, darbo reikalavimai, darbo ir asmeniniai ištekliai prognozuoja pedagogų atsidavimą darbe visiškai pasitvirtino. Hipotezė pasitvirtino, nes stiprybių panaudojimas, darbo krūvis (darbo reikalavimas), organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas (darbo išteklius) ir optimizmas (asmeninis išteklius) yra reikšmingi prognozuojant pedagogų atsidavimą.

14 lentelė. Atsidavimo prognostiniai veiksniai

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis		Atsidavimas						Multikolinearumas		Kuko matas
	Atsidavimas		F	p	R ²	Tolerancija	VIF	Kuko matas			
	Beta (β)	p									
			6,99	<0,001	0,384				0,096		
Autonomija	-0,106	0,239				0,523	1,912				
Darbo krūvis	-0,208	0,009				0,683	1,464				
Kognityviniai reikalavimai	-0,047	0,557				0,655	1,527				
Emociniai reikalavimai	-0,032	0,7				0,615	1,626				
Grįžtamasis ryšys	0,079	0,421				0,445	2,245				
Galimybės tobulėti	0,059	0,571				0,391	2,559				
Kolegų parama	0,066	0,45				0,561	1,783				
Vadovo parama	-0,071	0,501				0,385	2,599				
Stiprybių panaudojimas	0,226	0,013				0,524	1,908				
Organizacija skatina ir palaiko stiprybes	0,253	0,02				0,363	2,758				
Savilyderystė	0,066	0,416				0,648	1,544				
Saviveiksmingumas	0,013	0,87				0,624	1,604				
Optimizmas	0,189	0,018				0,677	1,477				

Pastaba. Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

3.6. Stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų bei darbo ir asmeninių išteklių vaidmuo pedagogų pasinėrimui

Norint įvertinti kaip stiprybių panaudojimas, darbo reikalavimai, darbo ir asmeniniai išteklių gali nuspėti pedagogų pasinėrimą į darbą, buvo atlikta daugialypė tiesinė regresija. Buvo siekiama išsiaiškinti ar

- Darbo krūvis, kognityviniai reikalavimai ir emociniai reikalavimai neigiamai prognozuoja pedagogų pasinėrimui
- Autonomija, grįžtamasis ryšys, galimybės tobulėti, kolegų parama, vadovo parama ir parama stiprybių panaudojimui teigiamai nuspėja pasinėrimą;
- Stiprybių panaudojimas teigiamai prognozuoja pasinėrimą;

Pedagogų daugialypės tiesinės regresijos rezultatai pateikti 15 lentelėje. Tiesinės regresijos modelis buvo nustatytas kaip tinkamas stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų, darbo ir asmeninių išteklių prognostinės vertės pedagogų pasinėrimui įvertinti, nes determinacijos koeficientas $R^2 = 0,279$, multikolinearumo nėra ($VIF < 4$), F kriterijaus reikšmingumas = 4,348 ($p < 0,001$) bei Kuko matas = 0,082. Remiantis rezultatais nustatyta, kad nepriklausomi kintamieji - stiprybių panaudojimas ir organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas paaiškina 27,9 proc. priklausomojo, pasinėrimo duomenų sklaidos.

Iš 15 lentelės pateiktų rezultatų matoma, kad pedagogų pasinėrimą į darbą reikšmingai teigiamai prognozuoja du nepriklausomi kintamieji: stiprybių panaudojimas ($\beta = 0,303$; $p = 0,002$) ir organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas ($\beta = 0,278$; $p = 0,018$). Rezultatai parodė, kad kuo didesnis stiprybių palaikymas ir organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas tuo labiau mokytojai yra pasinėrę. Tokie rezultatai parodė, kad darbo reikalavimai ir asmeniniai išteklių nėra nustatyti, kaip numatantys pedagogų pasinėrimą. Penktoji hipotezė teigianti, kad stiprybių panaudojimas, darbo reikalavimai, darbo ir asmeniniai išteklių prognozuoja pedagogų pasinėrimą darbe pasitvirtino tik iš dalies, nes priklausomam kintamajam reikšmingi prognostiniai veiksniai yra tik du nepriklausomi kintamieji – darbo išteklius: organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas ir stiprybių panaudojimas.

15 lentelė. *Pasinėrimo prognostiniai veiksniai*

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis		Multikolinearumas					Kuko matas
	Pasinėrimas		F	p	R ²	Tolerancija	VIF	
	Beta (β)	p						
			4,348	< 0,001	0,279			0,082
Autonomija	-0,053	0,584				0,523	1,912	
Darbo krūvis	-0,111	0,194				0,683	1,464	
Kognityviniai reikalavimai	-0,083	0,339				0,655	1,527	
Emociniai reikalavimai	-0,022	0,803				0,615	1,626	
Grįžtamasis ryšys	0,017	0,87				0,445	2,245	
Galimybės tobulėti	0,088	0,438				0,391	2,559	
Kolegų parama	0,015	0,875				0,561	1,783	
Vadovo parama	-0,137	0,227				0,385	2,599	
Stiprybių panaudojimas	0,303	0,002				0,524	1,908	
Organizacija skatina ir palaiko stiprybes	0,278	0,018				0,363	2,758	
Savilyderystė	0,078	0,372				0,648	1,544	
Saviveiksmingumas	-0,075	0,403				0,624	1,604	
Optimizmas	0,096	0,261				0,677	1,477	

Pastaba. Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

3.7. Darbo išteklių vaidmuo stiprybių panaudojimui

Norint įvertinti kaip darbo ištekliai gali nuspėti pedagogų stiprybių panaudojimą, buvo atlikta daugialypė tiesinė regresija. Buvo siekiama išsiaiškinti ar

- Darbo ištekliai teigiamai prognozuoja stiprybių panaudojimą.

Pedagogų regresijos rezultatai pateikti 16 lentelėje. Regresijos modelis buvo nustatytas kaip tinkamas darbo išteklių prognostinės vertės pedagogų stiprybių panaudojimui įvertinti, nes determinacijos koeficientas $R^2 = 0,268$, multikolinearumo nėra ($VIF < 4$), F kriterijaus reikšmingumas = 9,340 ($p < 0,001$) bei Kuko matas = 0,477. Remiantis rezultatais nustatyta, kad nepriklausomi kintamieji – autonomija, grįžtamasis ryšys, vadovo parama ir organizacijos stiprybių skatinimas ir palaikymas paaiškina 26,8 proc. priklausomojo, stiprybių panaudojimo duomenų sklaidos.

16 lentelė. *Stiprybių panaudojimo prognostiniai veiksniai*

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis					Multikolinearumas		Kuko matas
	Stiprybių panaudojimas		F	p	R^2	Tolerancija	VIF	
	<i>Beta</i> (β)	p						
			9,340	<0,001	0,268			0,477
Autonomija	0,205	0,029				0,557	1,796	
Grįžtamasis ryšys	0,326	0,001				0,491	2,038	
Galimybės tobulėti	-0,030	0,781				0,404	2,476	
Kolegų parama	0,052	0,552				0,623	1,604	
Vadovo parama	-0,227	0,037				0,409	2,447	
Organizacija skatina ir palaiko stiprybes	0,249	0,028				0,382	2,617	

Pastaba. Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

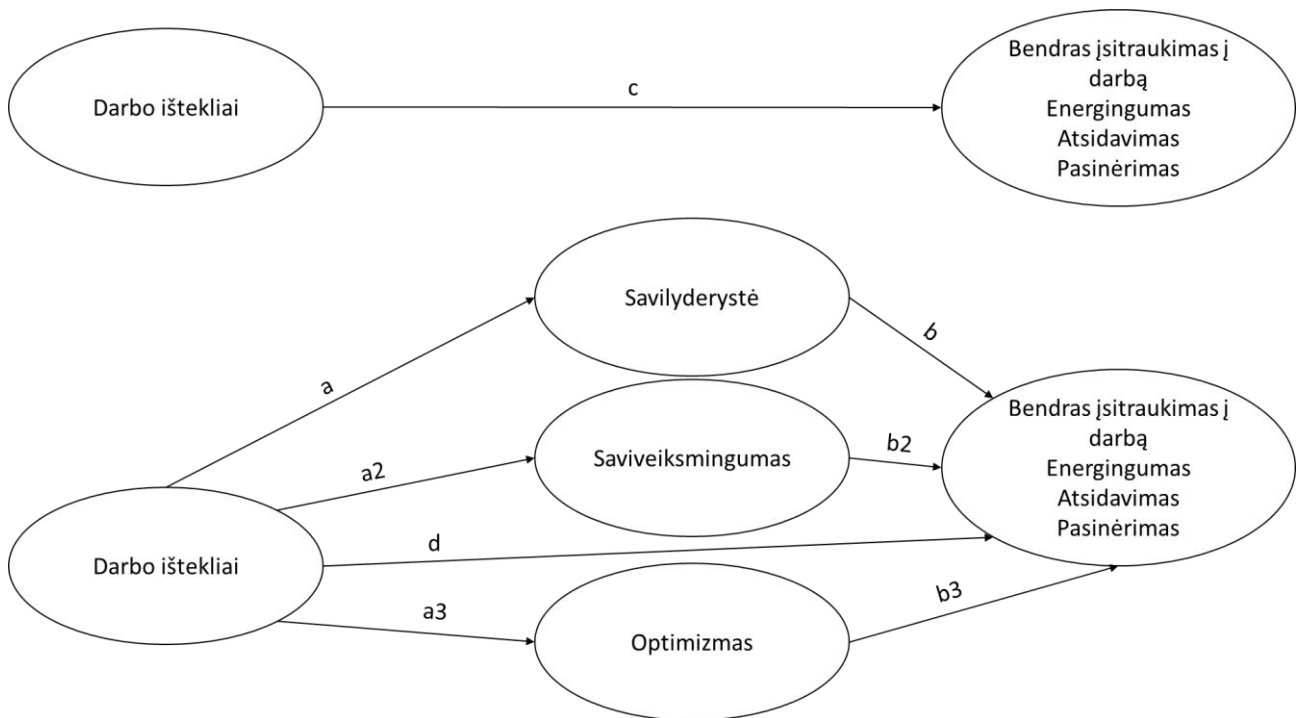
Kaip galima pastebėti iš 16 lentelės pateiktų rezultatų pedagogų stiprybių panaudojimą reikšmingai teigiamai prognozuoja keturi nepriklausomi kintamieji: autonomija ($\beta = 0,205$; $p = 0,029$), grįžtamasis ryšys ($\beta = 0,326$; $p = 0,001$), vadovo parama ($\beta = -0,227$; $p = 0,037$) ir organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas ($\beta = 0,249$; $p = 0,028$). Tokie rezultatai nurodo, kad kuo didesnė autonomija, grįžtamasis ryšys, vadovo parama ir organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas tuo labiau mokytojai naudoja savo stiprybes darbe. Taip pat rezultatai parodė, kad galimybės tobulėti ir kolegų parama nėra nustatyti kaip numatantys pedagogų stiprybių panaudojimą.

Šeštoji hipotezė apie tai kad darbo ištekliai prognozuoja pedagogų stiprybių panaudojimą pasitvirtino, nes net keturi iš šešių darbo išteklių numato pedagogų stiprybių panaudojimą.

3.8. Asmeninių išteklių vaidmuo darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą bei jo dimensijų sąsajoms

Norint išsiaiškinti asmeninių išteklių (savilyderystės, saviveiksmingumo ir optimizmo) vaidmenį sąsajoms tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą bei jo dimensijų, buvo atliktos mediacijos analizės. Su kuriomis galima nustatyti, kokią reikšmę tarpinis kintamasis (mediatorius) turi nepriklausomų kintamųjų ir priklausomų kintamųjų ryšiui. Mediacijos modelis pateiktas 1 paveiksle. Pagal autorius Baron ir Kenny (1986) yra tik trys sąlygos mediacijai nustatyti:

1. Turi būti statistiškai reikšmingas ryšys tarp nepriklausomojo (prognostinio) kintamojo ir priklausomojo (prognozuojamojo) kintamojo (c);
2. Nepriklausomas kintamasis turi būti statistiškai reikšmingai susijęs su tarpiniu kintamuoju (a, a2, a3);
3. Įvedus tarpinį kintamąjį ryšys tarp priklausomojo kintamojo ir nepriklausomojo kintamojo turi tapti statistiškai reikšmingai silpnesnis (dalinė mediacija) arba statistiškai nereikšmingas (pilna mediacija) (d).



1 pav. Mediacijos modelis

Remiantis išanalizuota literatūra buvo analizuojamas asmeninių išteklių: savilyderystės, saviveiksmingumo ir optimizmo kaip tarpinio kintamojo vaidmuo sąsajos tarp darbo išteklių ir bendro įsitraukimo į darbą ir jo dimensijų: energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo žr. 1 pav. Šiame poskyryje yra pateiktas savilyderystės vaidmuo sąsajoms tarp darbo išteklių ir bendro įsitraukimo į darbą bei jo dimensijų, toliau yra pateiktos savilyderystės vaidmuo sąsajoms tarp darbo išteklių ir bendro įsitraukimo į darbą bei jo dimensijų ir galiausiai yra pateikta optimizmo vaidmuo sąsajoms tarp darbo išteklių ir bendro įsitraukimo į darbą bei jo dimensijų.

Siekiant išsiaiškinti asmeninių išteklių kaip tarpinių kintamųjų tarp darbo išteklių ir bendro įsitraukimo į darbą bei energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo vaidmenį, buvo atliktos daugialypės tiesinės regresijos, kad būtų patikrinta ar kintamieji patenkina tinkamumo sąlygas mediacijai. Taigi pirmiausia buvo nustatomos darbo išteklių sąsajos su įsitraukimu į darbą ir jo dimensijomis, vėliau buvo įvertinami ryšiai tarp darbo išteklių ir asmeninių išteklių: savilyderystės, saviveiksmingumo ir optimizmo. Toliau buvo analizuotos darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą ir jo dimensijų sąsajos, įvedus savilyderystę, saviveiksmingumą ir optimizmą kaip tarpinius kintamuosius.

3.8.1. Savilyderystės vaidmuo darbo išteklių ir bendro įsitraukimo į darbą, energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo sąsajoms

Norint įvertinti, ar savilyderystė yra tarpinis kintamasis tarp darbo išteklių ir bendro įsitraukimo į darbą buvo pirmiausia tiriama ar yra būtinos sąlygos mediacijai nustatyti (17 lentelė). Iš pateiktų rezultatų matyti, kad savilyderystė prognozuoja bendrą įsitraukimą į darbą ($\beta = 0,17$; $p < 0,05$) bei jis reikšmingai susijęs su organizacijos stiprybių palaikymu ir skatinimu ($\beta = 0,345$; $p < 0,01$). Bet rezultatai parodė, kad nei vienas darbo išteklius (nepriklausomi kintamieji) neprognozuoja tarpinio kintamojo – savilyderystės. O tai reiškia, kad nėra išpildoma mediacijos sąlyga ir toliau tirti negalima. Peržiūrėjus 17 lentelės rezultatus jie atskleidžia, kad tarpinio kintamojo – savilyderystės vaidmuo tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą dimensijų, darbo ištekliai neprognozuos savilyderystės, todėl nei viename modelyje nebus išpildytos mediacijos analizės sąlygos bei remiantis tuo toliau nebus pateikiami tarpinio kintamojo – savilyderystės ir įsitraukimo į darbą dimensijų rezultatai. Remiantis 17 lentelės rezultatais galima daryti išvadą, kad darbo ištekliai ir bendras įsitraukimas į darbą bei jo dimensijos nėra susijusios per savilyderystę.

17 lentelė. Mediacijos sąlygų tikrinimas prognozuojant bendrą įsitraukimą į darbą pagal darbo išteklius. Tarpinis kintamasis: savilyderystė

Nepriklausomi kintamieji	Tarpinis kintamasis Savilyderystė	Priklausomas kintamasis Bendras įsitraukimas į darbą	
		Prieš tarpinio kintamojo įvedimą	Po tarpinio kintamojo įvedimo
	<i>Beta</i> (β)	<i>Beta</i> (β)	<i>Beta</i> (β)
Autonomija	0,168	-0,015	-0,044
Grįžtamasis ryšys	0,083	0,15	0,136
Galimybės tobulėti	-0,019	0,06	0,063
Kolegų parama	0,086	0,105	0,09
Vadovo parama	-0,082	-0,103	-0,089
Organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas	0,174	0,375***	0,345**
Savilyderystė	-	-	0,17*
F	3,626**	8,717***	8,446***
R ²	0,124	0,255	0,28

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

3.8.2. Saviveiksmingumo vaidmuo darbo išteklių ir bendro įsitraukimo į darbą, energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo sąsajoms

Norint išsiaiškinti ar saviveiksmingumas yra tarpinis kintamasis tarp darbo išteklių ir bendro įsitraukimo į darbą pirmiausia buvo patikrintos reikalingos sąlygos mediacijai nustatyti (18 lentelė). Rezultatai 18 lentelėje parodė, kad bendrą įsitraukimą į darbą prognozuoja tik vienas darbo išteklius – organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas ($\beta = 0,35$; $p < 0,01$), o vienintelis darbo išteklius kuris siejasi su saviveiksmingumu yra grįžtamasis ryšys ($\beta = 0,223$; $p < 0,05$). Tačiau kaip matyti iš rezultatų jis neprognozuoja bendro įsitraukimo į darbą, todėl negali būti išpildytos mediacijos sąlygos. Galima daryti išvadą, kad saviveiksmingumas neatlieka tarpinio kintamojo vaidmens tarp darbo išteklių ir pedagogų bendro įsitraukimo į darbą.

18 lentelė. *Mediacijos sąlygų tikrinimas prognozuojant bendrą įsitraukimą į darbą pagal darbo išteklius. Tarpinis kintamasis: saviveiksmingumas*

Nepriklausomi kintamieji	Tarpinis kintamasis Saviveiksmingumas	Priklausomas kintamasis Bendras įsitraukimas į darbą	
		Prieš tarpinio kintamojo įvedimą	Po tarpinio kintamojo įvedimo
	<i>Beta</i> (β)	<i>Beta</i> (β)	<i>Beta</i> (β)
Autonomija	0,119	-0,015	-0,035
Grįžtamasis ryšys	0,223*	0,15	0,113
Galimybės tobulėti	-0,132	0,06	0,082
Kolegų parama	0,038	0,105	0,098
Vadovo parama	-0,056	-0,103	-0,094
Organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas	0,149	0,375***	0,35**
Saviveiksmingumas	-	-	0,168*
F	2,713*	8,717***	8,457***
R ²	0,096	0,255	0,28

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

Analizuojant tarpinio kintamojo – saviveiksmingumo vaidmenį tarp darbo išteklių ir energingumo buvo tikrinamo mediacijos sąlygos (19 lentelė). Rezultatai atskleidė, jog energingumą reikšmingai prognozuoja tik vienas darbo išteklius – organizacijos palaikymas stiprybių panaudojimui ($\beta = 0,33$; $p < 0,01$), bet šis darbo išteklius nėra susijęs su tarpiniu kintamuoju (saviveiksmingumu). Yra tik vienas darbo išteklius – grįžtamasis ryšys ($\beta = 0,223$; $p < 0,05$) kuris siejasi su tarpiniu kintamuoju (saviveiksmingumu), bet šis darbo išteklius neprognozuoja energingumo. Taigi kaip galima pastebėti nėra išpildomos mediacijos sąlygos. Todėl galima teigti, kad saviveiksmingumas neatlieka mediatoriaus vaidmens tarp darbo išteklių ir pedagogų energingumo.

19 lentelė. *Mediacijos sąlygų tikrinimas prognozuojant energingumą pagal darbo išteklius.*

Tarpinis kintamasis: saviveiksmingumas

Nepriklausomi kintamieji	Tarpinis kintamasis	Priklausomas kintamasis	
	Saviveiksmingumas	Energingumas	
		Prieš tarpinio kintamojo įvedimą	Po tarpinio kintamojo įvedimo
	<i>Beta (β)</i>	<i>Beta (β)</i>	<i>Beta (β)</i>
Autonomija	0,119	-0,027	-0,053
Grįžtamasis ryšys	0,223*	0,181	0,131
Galimybės tobulėti	-0,132	0,03	0,06
Kolegų parama	0,038	0,115	0,107
Vadovo parama	-0,056	-0,04	-0,028
Organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas	0,149	0,33**	0,297**
Saviveiksmingumas	-	-	0,222**
F	2,713*	8,858***	9,415***
R ²	0,096	0,258	0,302

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

Analizuojant tarpinio kintamojo – saviveiksmingumo vaidmenį tarp darbo išteklių ir atsidavimo buvo tikrinamo mediacijos sąlygos (20 lentelė). Rezultatai atskleidė, jog atsidavimą reikšmingai prognozuoja tik vienas darbo išteklius – organizacijos palaikymas stiprybių panaudojimui ($\beta = 0,341$; $p < 0,01$), bet šis darbo išteklius nėra susijęs su tarpiniu kintamuoju (saviveiksmingumu). Yra tik vienas darbo išteklius – grįžtamasis ryšys ($\beta = 0,223$; $p < 0,05$) kuris siejasi su tarpiniu kintamuoju (saviveiksmingumu), bet šis darbo išteklius neprognozuoja atsidavimo. Taigi kaip galima pastebėti nėra išpildomos mediacijos sąlygos. Todėl galima teigti, kad saviveiksmingumas neatlieka mediatoriaus vaidmens tarp darbo išteklių ir pedagogų atsidavimo.

20 lentelė. *Mediacijos sąlygų tikrinimas prognozuojant atsidavimą pagal darbo išteklius.**Tarpinis kintamasis: saviveiksmingumas*

Nepriklausomi kintamieji	Tarpinis kintamasis Saviveiksmingumas	Priklausomas kintamasis Atsidavimas	
		Prieš tarpinio kintamojo įvedimą	Po tarpinio kintamojo įvedimo
	<i>Beta</i> (β)	<i>Beta</i> (β)	<i>Beta</i> (β)
Autonomija	0,119	-0,029	-0,05
Grįžtamasis ryšys	0,223*	0,147	0,109
Galimybės tobulėti	-0,132	0,045	0,067
Kolegų parama	0,038	0,127	0,121
Vadovo parama	-0,056	-0,075	-0,066
Organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas	0,149	0,341**	0,315**
Saviveiksmingumas	-	-	0,174*
F	2,713*	7,846***	7,735***
R ²	0,096	0,235	0,263

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

Analizuojant tarpinio kintamojo – saviveiksmingumo vaidmenį tarp darbo išteklių ir pasinėrimo buvo tikrinamo mediacijos sąlygos (21 lentelė). Rezultatai atskleidė, jog pasinėrimą reikšmingai prognozuoja tik vienas darbo išteklius – organizacijos palaikymas stiprybių panaudojimui ($\beta = 0,37$; $p < 0,01$), bet šis darbo išteklius nėra susijęs su tarpiniu kintamuoju (saviveiksmingumu). Yra tik vienas darbo išteklius – grįžtamasis ryšys ($\beta = 0,223$; $p < 0,05$) kuris siejasi su tarpiniu kintamuoju (saviveiksmingumu), bet šis darbo išteklius neprognozuoja pasinėrimo. Taigi yra pastebima, kad nėra išpildomos mediacijos sąlygos. Todėl galima teigti, kad saviveiksmingumas neatlieka tarpinio kintamojo vaidmens tarp darbo išteklių ir pedagogų pasinėrimo.

21 lentelė. Mediacijos sąlygų tikrinimas prognozuojant pasinėrimą pagal darbo išteklius.

Tarpinis kintamasis: saviveiksmingumas

Nepriklausomi kintamieji	Tarpinis kintamasis Saviveiksmingumas	Priklausomas kintamasis Pasinėrimas	
		Prieš tarpinio kintamojo įvedimą	Po tarpinio kintamojo įvedimo
	<i>Beta</i> (β)	<i>Beta</i> (β)	<i>Beta</i> (β)
Autonomija	0,119	0,016	0,008
Grįžtamasis ryšys	0,223*	0,088	0,073
Galimybės tobulėti	-0,132	0,093	0,102
Kolegų parama	0,038	0,045	0,042
Vadovo parama	-0,056	-0,173	-0,17
Organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas	0,149	0,37**	0,36**
Saviveiksmingumas	-	-	0,069
F	2,713*	5,529***	4,846***
R ²	0,096	0,178	0,182

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

Vertinant saviveiksmingumo kaip tarpinio kintamojo vaidmenį tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą ir jo dimensijų (energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo) gauti rezultatai atskleidė, kad saviveiksmingumas negali būti laikomas kaip tarpinis kintamasis (mediatorius) tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą ir jo dimensijų.

3.8.3. Optimizmo vaidmuo darbo išteklių ir bendro įsitraukimo į darbą, energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo sąsajoms

Analizuojant tarpinio kintamojo – optimizmo vaidmenį tarp darbo išteklių ir bendro įsitraukimo į darbą buvo tikrinamo mediacijos sąlygos (22 lentelė). Rezultatai atskleidė, jog bendrą įsitraukimą į darbą reikšmingai prognozuoja tik vienas darbo išteklius – organizacijos palaikymas stiprybių panaudojimui ($\beta = 0,375$; p < 0,001), bet šis darbo išteklius nėra susijęs su tarpiniu kintamuoju (optimizmu). Yra tik vienas darbo išteklius – kolegų parama ($\beta = 0,235$; p < 0,05) kuris

siejasi su tarpiniu kintamuoju (optimizmu), bet šis darbo išteklius neprognozuoja bendro įsitraukimo į darbą. Taigi yra pastebima, kad nėra išpildomos mediacijos sąlygos. Todėl galima teigti, kad optimizmas neatlieka tarpinio kintamojo vaidmens tarp darbo išteklių ir pedagogų bendro įsitraukimo į darbą.

22 lentelė. Mediacijos sąlygų tikrinimas prognozuojant bendrą įsitraukimą į darbą pagal darbo išteklius. Tarpinis kintamasis: optimizmas

Nepriklausomi kintamieji	Tarpinis kintamasis	Priklausomas kintamasis	
		Bendras įsitraukimas į darbą	
	Optimizmas	Prieš tarpinio kintamojo įvedimą	Po tarpinio kintamojo įvedimo
	<i>Beta</i> (β)	<i>Beta</i> (β)	<i>Beta</i> (β)
Autonomija	0,017	-0,015	-0,019
Grįžtamasis ryšys	0,176	0,15	0,11
Galimybės tobulėti	-0,197	0,06	0,105
Kolegų parama	0,235*	0,105	0,05
Vadovo parama	-0,081	-0,103	-0,084
Organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas	0,166	0,375***	0,336**
Optimizmas	-	-	0,231**
F	3,014**	8,717***	9,425***
R ²	0,106	0,255	0,303

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

Analizuojant tarpinio kintamojo – optimizmo vaidmenį tarp darbo išteklių ir pedagogų energingumo buvo tikrinamo mediacijos sąlygos (23 lentelė). Rezultatai atskleidė, jog energingumą reikšmingai prognozuoja tik vienas darbo išteklius – organizacijos palaikymas stiprybių panaudojimui ($\beta = 0,33$; $p < 0,01$), bet šis darbo išteklius nėra susijęs su tarpiniu kintamuoju (optimizmu). Yra tik vienas darbo išteklius – kolegų parama ($\beta = 0,235$; $p < 0,05$) kuris siejasi su tarpiniu kintamuoju (optimizmu), bet šis darbo išteklius neprognozuoja energingumo. Taigi yra pastebima, kad nėra išpildomos mediacijos sąlygos. Todėl galima teigti, kad optimizmas neatlieka mediatoriaus vaidmens tarp darbo išteklių ir pedagogų energingumo.

23 lentelė. Mediacijos sąlygų tikrinimas prognozuojant energingumą pagal darbo išteklius.

Tarpinis kintamasis: optimizmas

Nepriklausomi kintamieji	Tarpinis kintamasis	Priklausomas kintamasis	
		Energingumas	
	Optimizmas	Prieš tarpinio kintamojo įvedimą	Po tarpinio kintamojo įvedimo
	<i>Beta</i> (β)	<i>Beta</i> (β)	<i>Beta</i> (β)
Autonomija	0,017	-0,027	-0,03
Grįžtamasis ryšys	0,176	0,181	0,147
Galimybės tobulėti	-0,197	0,03	0,068
Kolegų parama	0,235*	0,115	0,07
Vadovo parama	-0,081	-0,04	-0,025
Organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas	0,166	0,33**	0,298**
Optimizmas	-	-	0,192**
F	3,014**	8,858***	8,897***
R ²	0,106	0,258	0,291

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

Analizuojant tarpinio kintamojo – optimizmo vaidmenį tarp darbo išteklių ir atsidavimo buvo tikrinamo mediacijos sąlygos (24 lentelė). Rezultatai atskleidė, jog atsidavimą reikšmingai prognozuoja tik vienas darbo išteklius – organizacijos palaikymas stiprybių panaudojimui ($\beta = 0,341$; $p < 0,01$), bet šis darbo išteklius nėra susijęs su tarpiniu kintamuoju (optimizmu). Yra tik vienas darbo išteklius – kolegų parama ($\beta = 0,235$; $p < 0,05$) kuris siejasi su tarpiniu kintamuoju (optimizmu), šis darbo išteklius neprognozuoja atsidavimo. Taigi yra pastebima, kad nėra išpildomos mediacijos sąlygos. Todėl galima teigti, kad optimizmas neatlieka mediatoriaus vaidmens tarp darbo išteklių ir pedagogų atsidavimo.

24 lentelė. Mediacijos sąlygų tikrinimas prognozuojant atsidavimą pagal darbo išteklius.

Tarpinis kintamasis: optimizmas

Nepriklausomi kintamieji	Tarpinis kintamasis	Priklausomas kintamasis	
		Atsidavimas	
	Optimizmas	Prieš tarpinio kintamojo įvedimą	Po tarpinio kintamojo įvedimo
	<i>Beta</i> (β)	<i>Beta</i> (β)	<i>Beta</i> (β)
Autonomija	0,017	-0,029	-0,034
Grįžtamasis ryšys	0,176	0,147	0,097
Galimybės tobulėti	-0,197	0,045	0,1
Kolegų parama	0,235*	0,127	0,06
Vadovo parama	-0,081	-0,075	-0,052
Organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas	0,166	0,341**	0,294**
Optimizmas	-	-	0,284***
F	3,014**	7,846***	9,643***
R ²	0,106	0,235	0,308

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

Analizuojant tarpinio kintamojo optimizmo vaidmenį tarp darbo išteklių ir pasinėrimo buvo tikrinamo mediacijos sąlygos (25 lentelė). Rezultatai atskleidė, jog pasinėrimą reikšmingai prognozuoja tik vienas darbo išteklius – organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas ($\beta = 0,37$; $p < 0,01$), bet šis darbo išteklius nėra susijęs su tarpiniu kintamuoju (optimizmu). Yra tik vienas darbo išteklius – kolegų parama ($\beta = 0,235$; $p < 0,05$) kuris siejasi su tarpiniu kintamuoju (optimizmu), bet šis išteklius neprognozuoja pasinėrimo. Taigi yra pastebima, kad nėra išpildomos mediacijos sąlygos. Todėl galima teigti, kad optimizmas neatlieka mediatoriaus vaidmens tarp darbo išteklių ir pedagogų pasinėrimo.

25 lentelė. Mediacijos sąlygų tikrinimas prognozuojant pasinėrimą pagal darbo išteklius.

Tarpinis kintamasis: optimizmas

Nepriklausomi kintamieji	Tarpinis kintamasis	Priklausomas kintamasis	
		Pasinėrimas	
	Optimizmas	Prieš tarpinio kintamojo įvedimą	Po tarpinio kintamojo įvedimo
	<i>Beta</i> (β)	<i>Beta</i> (β)	<i>Beta</i> (β)
Autonomija	0,017	0,016	0,013
Grįžtamasis ryšys	0,176	0,088	0,06
Galimybės tobulėti	-0,197	0,093	0,124
Kolegų parama	0,235*	0,045	0,007
Vadovo parama	-0,081	-0,173	-0,16
Organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas	0,166	0,37**	0,343**
Optimizmas	-	-	0,159*
F	3,014**	5,529***	5,456***
R ²	0,106	0,178	0,201

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

Vertinant optimizmo kaip tarpinio kintamojo tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą ir jo dimensijų (energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo) gauti rezultatai atskleidė, kad optimizmas negali būti laikomas tarpiniu kintamuoju tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą ir jo dimensijų.

Apžvelgiant visus gautus rezultatus siekiant iširti asmeninių išteklių kaip tarpinių kintamųjų tarp darbo išteklių ir bendro įsitraukimo į darbą ir jo dimensijų vaidmenį, galima teigti, kad šiame tyrime nei vienas asmeninis išteklius neatlieka tarpinio kintamojo vaidmens. Septintoji hipotezė teigianti, kad asmeniniai ištekliai yra tarpinis kintamasis (mediatorius) tarp darbo išteklių ir pedagogų bendro įsitraukimo į darbą ir jo dimensijų nepasitvirtino.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šiuo darbu buvo siekiama ištirti stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų, darbo ir asmeninių išteklių vaidmenį pedagogų įsitraukimui į darbą. Remiantis kitų autorių tyrimais buvo tikėtasi, kad stiprybių panaudojimas, darbo reikalavimai, darbo ir asmeniniai ištekliai gali prognozuoti pedagogų bendrą įsitraukimą į darbą ir jo dimensijas – energingumą, atsidavimą ir pasinėrimą (pvz., Schaufeli & Bakker, 2004; Hakanen et al., 2006). Remiantis kelių autorių tyrimų rezultatais buvo tikimasi, kad darbo ištekliai prognozuoja stiprybių panaudojimą (pvz., Bakker & van Woerkom, 2018; van Woerkom et al., 2016b). Ir galiausiai buvo tikimasi, kas asmeniniai ištekliai atlieka svarbų tarpinio kintamojo vaidmenį tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą bei jo dimensijų – energingumo, atsidavimo ir pasinėrimo (Xanthopoulou et al., 2007).

Pirmiausia buvo ištirtos pedagogų įsitraukimo į darbą sąsajos su demografiniais ypatumais – amžiumi ir bendru darbo stažu. Ištyrus sąsajas paaiškėjo, kad vyresni pedagogai yra labiau pasinėrę į savo darbą, o bendras darbo stažas neturi sąsajų su įsitraukimu į darbą. Tokie rezultatai iš dalies patvirtina autorių Schaufeli ir kitų (2006), Schaufeli ir Bakker (2004) rezultatus, kurie nurodė, kad vyresni darbuotojai pasižymi aukštesniu įsitraukimo į darbą lygiu, nei jaunesni darbuotojai. Šie autoriai teigia, kad kuo darbuotojas yra vyresnis tuo jo įsitraukimas į darbą turėtų būti didesnis, o pagal Hakanen ir kitų (2006) atlikto tyrimo rezultatus atvirkščiai pedagogų įsitraukimas į darbą ir amžius neturi sąsajų. Kaip matome iš atliktų tyrimų, nėra prieita prie vienos bendros nuomonės dėl amžiaus ir įsitraukimo į darbą sąsajų. Kiti autoriai teigia, kad pedagogų įsitraukimas į darbą didėja, kai yra didesnis darbo stažas (Klassen et al., 2012), bet šiame darbe to nebuvo užfiksuota – įsitraukimas į darbą ir bendras darbo stažas ir jo dimensijos sąsajų neturi. Kaip galima pastebėti užsienio autorių darbuose yra randami visai kitokie rezultatai tarp amžiaus, darbo stažo ir įsitraukimo į darbą. Bet šiuo tyrimu yra nustatyta, kad tik viena pasinėrimo į darbą dimensija silpnas sąsajas su amžiumi. Tokie rezultatai galėjo atsirasti dėl to, kad tyrimo imtis buvo formuota patogiu būdu bei didesnė dalis tiriamųjų buvo vyresnio amžiaus. Todėl galėjo būti nerastos sąsajos tarp pedagogų įsitraukimo į darbą ir darbo stažo bei tarp amžiaus ir bendro įsitraukimo į darbą ir jo dimensijų – energingumo ir atsidavimo.

Norint nustatyti stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų bei darbo ir asmeninių išteklių vaidmenį pedagogų bendram įsitraukimui į darbą buvo tikėtasi, kad darbo reikalavimai turi neigiamą prognostinę vertę bendram įsitraukimui į darbą, o stiprybių panaudojimas, darbo ir asmeniniai ištekliai turi teigiamą prognostinę vertę. Atlikus tyrimą paaiškėjo darbo krūvis turi neigiamą prognostinę vertę bendram įsitraukimui į darbą ir stiprybių panaudojimas bei organizacijos

stiprybių palaikymas ir skatinimas turi teigiamą prognostinę vertę bendram įsitraukimui į darbą, bet nei vienas iš asmeninių išteklių neturi jokios prognostinės vertės bendram įsitraukimui į darbą. Atlikti įvairių autorių (Bakker et al., 2007; Fredrickson et al., 2008) tyrimų rezultatai teigia, kad darbo ištekliai yra vieni iš pagrindinių veiksnių kurie turi stipriausią teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą. Jų tyrimo rezultatus patvirtino šiame darbe gauti rezultatai, nes buvo nustatytas teigiamas prognostinis vaidmuo tarp bendro įsitraukimo į darbą ir organizacijos palaikymas stiprybių panaudojimui. Anot Xanthopoulou ir kitų (2012) autorių yra teigiamas ryšys tarp asmeninių išteklių – saviveiksmingumo, optimizmo ir įsitraukimo į darbą, o Matz-Costa (2016) tyrimo rezultatai atskleidė, kad kuo daugiau darbuotojai turi asmeninių išteklių, tuo jų įsitraukimas į darbą turi būti didesnis, šiame tyrime nei vienas asmeninis išteklius neprognozavo bendro įsitraukimo į darbą, todėl šie rezultatai nebuvo patvirtinti. Kalbant apie stiprybių panaudojimą van Woerkom ir kiti (2016b) savo tyrimu ištyrė skirtingas darbuotojų imtis ir atrado, kad naudojant savo stiprybes atsiranda didesnis įsitraukimas į darbą, šiame darbe gauti tyrimo rezultatai patvirtina autorių rezultatus. Taigi rezultatai leidžia teigti, kad pedagogai kurie patiria didelį darbo krūvį yra mažiau įsitraukę į darbą, bei kurie pedagogai naudoja savo stiprybes ir patiria aukštą organizacijos stiprybių panaudojimą tuo jie labiau yra įsitraukę į darbą. O kiti tyrimo kintamieji neturi jokios prognostinės vertės bendram įsitraukimui į darbą, todėl galima teigti, kad likę darbo reikalavimai, darbo ištekliai ir visi asmeniniai ištekliai negali prognozuoti bendro įsitraukimo į darbą.

Analizuojant stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų bei darbo ir asmeninių išteklių vaidmenį pedagogų energingumui buvo tikėtasi, kad darbo reikalavimai turi neigiamą prognostinę vertę pedagogų energingumui darbe, o stiprybių panaudojimas, darbo ir asmeniniai ištekliai turi teigiamą prognostinę vertę. Apskaičiuoti rezultatai parodė, kad darbo krūvis turi neigiamą prognostinę vertę energingumui, o stiprybių panaudojimas bei organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas turi teigiamą prognostinę vertę pedagogų energingumui darbe. Buvo pastebėta, kad nei vienas asmeninis išteklius neturėjo jokios prognostinės vertės energingumui. Tokie rezultatai nurodo, kad aukštas pedagogų patiriamas darbo krūvis neigiamai veikia energingumą darbe. O patiriamas aukštas stiprybių panaudojimas ir organizacijos stiprybių panaudojimo palaikymas teigiamai veikia energingumą darbe, t. y. kuo darbuotojai labiau naudoja savo stiprybes darbe ir patiria aukštą organizacijos stiprybių panaudojimo palaikymą tuo jie labiau jausis energingesni, gyvybingesni darbe. Pagal Hakanen ir kitų (2006) atliktą tyrimą yra teigiama, kad darbo ištekliai gali teigiamai prognozuoti darbuotojų energingumą bei savo tyrime jie teigia, kad didesni darbo reikalavimai neigiamai prognozuoja darbuotojų energingumą darbe, šiame tyrime tokie darbo rezultatai yra patvirtinami. Taip pat yra pastebima, kad energingumą teigiamai numato asmeniniai ištekliai (Salminen et al., 2014), bet šiame tyrime tai nebuvo patvirtinta. Šiame tyrime tiriant stiprybių

panaudojimą ir energingumo prognostines vertes buvo pastebėta, kad stiprybių panaudojimas prognozuoja energingumą, autoriai van Woerkom ir kiti (2016b) savo tyrime pastebi, kad stiprybių panaudojimas numato tik bendrą įsitraukimą į darbą.

Nustatant prognostines sąsajas tarp atsidavimo ir stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų bei darbo ir asmeninių išteklių buvo taip pat tikimasi, kad aukšti darbo reikalavimai numato mažesnę pedagogų atsidavimo lygį, o stiprybių panaudojimas, darbo ir asmeniniai ištekliai numato didesnę atsidavimo lygį. Atlikus tyrimą rezultatai atskleidė, kad darbo krūvis neigiamai prognozuoja atsidavimą darbe bei stiprybių panaudojimas, organizacijos palaikymas stiprybių panaudojimui ir optimizmas teigiamai prognozuoja atsidavimą. Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad pedagogai savo darbe patiriantys didelį darbo krūvį nepatiria atsidavimo savo darbui, o taip pat pedagogai, kurie savo darbe naudoja stiprybes, patiria organizacijos stiprybių palaikymą ir skatinimą bei naudoja asmeninį išteklių – optimizmą yra labiau atsidavę savo darbui. Šio tyrimo rezultatai sutampa su kitų autorių gautais tyrimų rezultatais, nes įvairūs autoriai (Bakker et al., 2007; Hakanen et al., 2006; Taştan, 2014; van Woerkom et al., 2016b; Xanthopoulou ir kiti (2007) teigė, kad darbo reikalavimai turi neigiamas sąsajas su atsidavimu darbui bei asmeniai ištekliai numato įsitraukimą į darbą ir taip pat buvo kalbėta apie darbo išteklius, kad jie turi teigiamas sąsajas su įsitraukimu į darbą, galiausiai stiprybių panaudojimas teigiamai veikia įsitraukimą į darbą.

Ištirus koks yra stiprybių panaudojimo, darbo reikalavimų bei darbo ir asmeninių išteklių vaidmuo pedagogų pasinėrimui į darbą paaiškėjo, kad tik stiprybių panaudojimas ir darbo ištekliai – organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas teigiamai prognozuoja pasinėrimą į darbą. O nei darbo reikalavimai, nei asmeniniai ištekliai neturi jokios prognostinės vertės pasinėrimui į darbą. Remiantis autorių Xanthopoulou ir kitų (2007) bei Taştan (2014) tyrimais asmeniniai ištekliai prognozuoja įsitraukimą į darbą ir darbo reikalavimai gali neigiamai paveikti darbuotojų pasinėrimą į darbą. Pagal Bakker ir kitų (2007) atliktą tyrimą yra teigiama, kad darbo reikalavimai gali sustiprinti darbo išteklių daromą poveikį įsitraukimui į darbą, darbo ištekliai yra apibūdinami, kaip vieni iš pagrindinių kintamųjų kurie turi stipriausią teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad stiprybių panaudojimas ir organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas numato pedagogų pasinėrimą į darbą, todėl tik iš dalies patvirtina anksčiau paminėtų autorių gautus tyrimų rezultatus.

Ištirus ar darbo ištekliai prognozuoja stiprybių panaudojimą, rezultatai parodė, kad keturi darbo ištekliai prognozuoja stiprybių panaudojimą. Įvairūs autoriai (Bakker & van Woerkom, 2018; van Woerkom et al., 2016b) teigia, kad stiprybių panaudojimas turi būti prognozuojamas darbo išteklių. Šio tyrimo rezultatai sutampa su kitų autorių gautais tyrimų rezultatais. Kadangi yra

pabrėžiama, kad stiprybių panaudojimas yra susijęs su darbuotojų įsitraukimu į darbą (Bakker & Bal, 2010; Fritz & Sonnentag, 2007) yra labai svarbu jį tirti, nes pagal Hone ir kitų (2015) tyrimo rezultatus darbuotojai, kurie naudoja savo stiprybes žymiai dažniau suklesti darbe negu tie kurie jų nenaudoja. Todėl organizacijoms labai svarbu yra skatinti stiprybių panaudojimą, nes po jų pagal Biswas-Diener ir kitus (2011) darbuotojai kurie naudoja savo stiprybes, gali jomis sušvelninti konfliktus darbe, bei kitas išgyvenamas neigiamas emocijas.

Galiausiai šiame darbe buvo norima patikrinti ar asmeniniai ištekliai (savilyderystė, saviveiksmingumas ir optimizmas) atlieka tarpinio (mediatoriaus) kintamojo vaidmenį tarp darbo išteklių ir bendro įsitraukimo į darbą ir jo dimensijų. Rezultatai atskleidė, kad nei vienas darbo išteklius ir bendras įsitraukimas į darbą ir jo dimensijų nėra susijęs per asmeninius išteklius, o tai prieštarauja autorių Xanthopoulou ir kitų (2007) atlikto tyrimo rezultatams, jog asmeniniai ištekliai tarpininkauja santykiuose su darbo ištekliais ir įsitraukimu į darbą, bei jie neįtraukė į savo tyrimą įsitraukimo į darbą dimensijų. Kadangi tyrimo rezultatai nepatvirtino autorių tyrimo rezultatų gali būti, kad šio tyrimo rezultatai pasikeistų jeigu tyrimas būtų atliktas su kita imtimi.

Peržiūrėjus gautus rezultatus galima teigti, kad stiprybių panaudojimas ir organizacijos palaikymas stiprybių panaudojimui numato įsitraukimą į darbą ir visas jo dimensijas, o darbo krūvis prognozuoja bendrą įsitraukimą į darbą, energingumą bei atsidavimą. Optimizmas numato tik atsidavimo darbu dimensiją. Taip pat galima teigti, kad stiprybių panaudojimą numato tokie darbo ištekliai kaip autonomija, grįžtamasis ryšys, vadovo parama ir organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas. Iš gautų rezultatų apie darbo išteklius ir įsitraukimą į darbą bei jo dimensijų bei asmeninių išteklių kaip mediatoriaus vaidmens galima teigti, kad nei vienas asmeninis išteklius nėra tarpinis kintamasis tarp įsitraukimo į darbą ir darbo išteklių. Atliktas tyrimas leidžia geriau suprasti kokie ir kaip pedagogų įsitraukimas į darbą numatomas darbo reikalavimų, darbo ir asmeninių išteklių bei stiprybių panaudojimo.

TYRIMO RIBOTUMAI

Didžiausiu tyrimo ribotumu galima laikyti tyrimo imties sudarymo būdą, nes šiame darbe tyrimo imtis yra patogioji ir ji gali neatspindėti tiriamų reiškinių ypatumų visoje populiacijoje. Taip pat tyrimo rezultatai būtų patikimesni, jei tyrimo dalyvių imtis būtų didesnė. Tolimesniuose tyrimuose šiuos konstruktus būtų naudinga tirti labiau skirtingų demografinių ypatumų grupėse. Nes šiame tyrime nebuvo galima palyginti gautų rezultatų tarp moterų ir vyrų. Bei tyrimo rezultatams įtakos galėto turėti menkas tyrimo instrumentų skaičius, nes asmeniniams ištekliams buvo naudoti tirti tik trys kintamieji.

REKOMENDACIJOS

Peržvelgus rezultatus galima išskirti keletą praktinių rekomendacijų. Pedagogai Lietuvoje patiria per didelį darbo krūvį, kuris gali sumažinti įsitraukimą į darbą. Todėl reiktų jiems sumažinti darbo krūvį pasamdant daugiau naujų pedagogų, bei taip pat keliant jų kvalifikaciją, nes kuo aukštesnę kvalifikaciją turi pedagogas tuo jis turėtų su užduotimis susitvarkyti greičiau arba būtų galima suteikti daugiau darbo išteklių kurie skatintų stiprybių panaudojimą, nes organizacijos stiprybių palaikymo ir skatinimo neužtenka, taip pat galėtų būti pedagogams suteikiama daugiau galimybių tobulėti. Sumažintas darbo krūvis mokytojams turėtų neturėti iš vis arba mažai daryti įtakos įsitraukimui į darbą ir jų energingumui ir atsidavimui darbe. Taip pat mokyklų vadovai galėtų labiau skatinti pedagogų stiprybių panaudojimą, organizacijos stiprybių palaikymą ir skatinimą bei optimizmą, nes tai veda prie energingumo, atsidavimo darbe ir pasinėrimą į darbą bei apskritai bendro įsitraukimo į darbą, o konkrečiai optimizmas veda prie darbuotojų atsidavimo darbui. Švietimo įstaigos skirdamos daugiau dėmesio aukščiau išvardintiems veiksniams galėtų padidinti pedagogų įsitraukimą į darbą. O tolimesniems tyrimams būtų naudinga plačiau patyrinėti stiprybių panaudojimo, įsitraukimo į darbą ir proaktyvumo sąsajas

IŠVADOS

1. Pedagogų įsitraukimas į darbą ir demografiniai ypatumai (amžius ir bendras darbo stažas) yra tarpusavyje susiję tik iš dalies, nes statistiškai reikšmingas ryšys buvo rastas tik tarp pedagogų amžiaus ir pasinėrimo dimensijos. Kuo vyresnis pedagogas tuo didesnis pasinėrimas. Primoji hipotezė pasitvirtino tik iš dalies.
2. Pedagogų bendrą įsitraukimą į darbą neigiamai prognozuoja darbo krūvis bei teigiamai prognozuoja stiprybių panaudojimas ir organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas. Kuo pedagogai patiria didesnę darbo krūvį tuo jų įsitraukimas į darbą mažesnis bei kuo pedagogai patiria didesnę stiprybių panaudojimą ir organizacijos stiprybių palaikymą ir skatinimą tuo įsitraukimas į darbą yra didesnis. Antroji hipotezė pasitvirtino tik iš dalies.
3. Pedagogų energingumas darbe neigiamai susijęs su darbo krūviu bei stiprybių panaudojimas ir organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas teigiamai susijęs su energingumu darbe. Kuo pedagogai patiria didesnę darbo krūvį tuo jie yra mažiau energingesni darbe bei kuo pedagogai turi didesnę stiprybių panaudojimą ir organizacijos stiprybių palaikymą ir skatinimą tuo jie yra darbe jaučiasi energingesni ir gyvybingesni. Trečioji hipotezė pasitvirtino tik iš dalies.
4. Pedagogų atsidavimą darbui neigiamai prognozuoja darbo krūvis bei teigiamai prognozuoja stiprybių panaudojimas, organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas ir optimizmas.. Kuo pedagogai patiria didesnę darbo krūvį tuo jų patiriamas entuziazmas ir pasididžiavimas darbu mažėja bei kuo pedagogai patiria didesnę stiprybių panaudojimo, organizacijos stiprybių palaikymą ir skatinimą ir optimizmą tuo jie daugiau patiria entuziazmą ir pasididžiavimą darbu. Ketvirtoji hipotezė pasitvirtino
5. Pedagogų pasinėrimas į darbą yra teigiamai susijęs su stiprybių panaudojimu ir organizacijos stiprybių palaikymu ir skatinimu. Kuo daugiau pedagogai patiria stiprybių panaudojimo palaikymą ir organizacijos stiprybių palaikymą ir skatinimą tuo labiau jie yra pasinėrę į savo darbą. Penktoji hipotezė pasitvirtino tik iš dalies.
6. Pedagogų autonomija, grįžtamasis ryšys, vadovo parama ir organizacijos stiprybių palaikymas ir skatinimas yra susijęs su stiprybių panaudojimu. Kuo daugiau pedagogai savo darbe patiria autonomijos, grįžtamojo ryšio, vadovo palaikymo ir organizacijos stiprybių palaikymo ir skatinimo tuo jie yra labiau linkę panaudoti savo stiprybes darbe. Šeštoji hipotezė pasitvirtino.
7. Pedagogų asmeniniai ištekliai nėra tarpinis kintamasis (mediatorius) tarp darbo išteklių ir pedagogų bendro įsitraukimo į darbą ir jo dimensijų. Septintoji hipotezė nepasitvirtino.

LITERATŪRA

1. Airila, A., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakallio, A., & Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, 28(1), 87-105.
2. Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269.
3. Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 189-206.
4. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 3, 1-28.
5. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
6. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
7. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170.
8. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411.
9. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). The socially induced burnout model. *Advances in psychology research*, 25, 13-30.
10. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, *The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104.
11. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2012). How do engaged employees stay engaged. *Ciencia & Trabajo*, 14(1), 15-21.
12. Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274.
13. Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154.

14. Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2014). Work engagement. In P.C. Flood & Y. Freaney (Eds.), *Organizational Behaviour* volume of *The Blackwell Encyclopedia of Management*. West Sussex, UK Wiley.
15. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
16. Bakker, A. B., Van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model. *Journal of Personnel Psychology*.
17. Bakker, A. B., & van Woerkom, M. (2017). Flow at work: A self-determination perspective. *Occupational Health Science*, 1(1-2), 47-65.
18. Bakker, A. B., & van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 59(1), 38.
19. Bermejo, L., Hernández-Franco, V., & Prieto-Ursúa, M. (2013). Teacher Well-being: personal and job resources and demands. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 1321-1325.
20. Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*, 6(2), 106-118.
21. Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. Simon and Schuster.
22. Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative science quarterly*, 58(1), 1-36.
23. Chen, C. F., & Chen, S. C. (2012). Burnout and work engagement among cabin crew: Antecedents and consequences. *The International Journal of Aviation Psychology*, 22(1), 41-58.
24. Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational research methods*, 4(1), 62-83.
25. Coetzer, C. F., & Rothmann, S. (2007). Job demands, job resources and work engagement of employees in a manufacturing organisation. *Southern African Business Review*, 11(3), 17-32.
26. Čekanavičius, V., & Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymai. II dalis*. Vilnius: Tev, 243.
27. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
28. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
29. Dubreuil, P., Forest, J., & Courcy, F. (2014). From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *The Journal of Positive Psychology*, 9(4), 335-349.

30. Forest, J., Mageau, G. A., Crevier-Braud, L., Bergeron, É., Dubreuil, P., & Lavigne, G. L. (2012). Harmonious passion as an explanation of the relation between signature strengths' use and well-being at work: *Test of an intervention program. human relations*, 65(9), 1233-1252.
31. Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. *Positive organizational scholarship*, 163-175.
32. Fredrickson, B. L. (2000). Why positive emotions matter in organizations: Lessons from the broaden-and-build model. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 131.
33. Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J., & Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of personality and social psychology*, 95(5), 1045.
34. Fritz, C., & Sonnentag, S. (2009). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of management*, 35(1), 94-111.
35. Govindji, R., & Linley, P. A. (2007). Strengths use, self-concordance and well-being: Implications for strengths coaching and coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 143-153.
36. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
37. Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European journal of oral sciences*, 113(6), 479-487.
38. Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.
39. Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of vocational behavior*, 73(1), 78-91.
40. Haley, L. M., Mostert, K., & Els, C. (2013). Burnout and work engagement for different age groups: Examining group-level differences and predictors. *Journal of Psychology in Africa*, 23(2), 283-295.
41. Harzer, C., & Ruch, W. (2014). The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance*, 27(3), 183-205.
42. Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324.

43. Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, 84(3), 632.
44. Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace.
45. Hone, L. C., Jarden, A., Duncan, S., & Schofield, G. M. (2015). Flourishing in New Zealand workers: Associations with lifestyle behaviors, physical health, psychosocial, and work-related indicators. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(9), 973-983.
46. Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial psychology*, 17(8), 672-691.
47. Yun, S., Cox, J., & Sims Jr, H. P. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-388.
48. Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment. *Journal of applied psychology*, 90(2), 257.
49. Judge, T. A., Van Vianen, A. E., & De Pater, I. E. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: *A review of the evidence and an agenda for future research*. *Human performance*, 17(3), 325-346.
50. Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
51. Karasek, R. A., Gordon, G., & Piotrowski, C. (1985). Job Content Instrument. Questionnaire and User's Guide, Los Angeles: University of Southern California.
52. Keenan, E. M., & Mostert, K. (2013). Perceived organisational support for strengths use: The factorial validity and reliability of a new scale in the banking industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 01-12.
53. Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283-357.
54. Klassen, R. M., Aldhafri, S., Mansfield, C. F., Purwanto, E., Siu, A. F., Wong, M. W., & Woods-McConney, A. (2012). Teachers' engagement at work: An international validation study. *The Journal of Experimental Education*, 80(4), 317-337.
55. Linley, P. A., & Harrington, S. (2006). Playing to your strengths. *Psychologist*, 19(2), 86-89.
56. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349.

57. Matz-Costa, C. (2016). Productive aging in the workplace: Understanding factors that promote or impede subjective well-being at work. *Best Practices in Mental Health, 12*(2), 43-62.
58. Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of applied psychology, 96*(1), 71.
59. Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Metodinė priemonė. Vilnius: VU leidykla.
60. Peterson, C., & Seligman, M. E. (2012). Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification (New York: American Psychological Association & Oxford University Press, 2004). *Reflective Practice: Formation and Supervision in Ministry, 32*.
61. Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management journal, 32*(3), 622-648.
62. Runhaar, P., Sanders, K., & Konermann, J. (2013). Teachers' work engagement: Considering interaction with pupils and human resources practices as job resources. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(10), 2017-2030.
63. Salminen, S., Mäkikangas, A., & Feldt, T. (2014). Job resources and work engagement: Optimism as moderator among Finnish managers. *Journal of european psychology students, 5*(1), 69-77.
64. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25*(3), 293-315.
65. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, Psychology Press, 10-24.
66. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement, 66*(4), 701-716.
67. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies, 3*(1), 71-92.
68. Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). 18 Enhancing work engagement through the management of human resources. *The individual in the changing working life, 380*.

69. Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Springer, Dordrecht.
70. Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health psychology, 4*(3), 219.
71. Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology, 1*(1), 27.
72. Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: the self-concordance model. *Journal of personality and social psychology, 76*(3), 482.
73. Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology, 88*(3), 518.
74. Stander, F. W., & Mostert, K. (2013). Assessing the organisational and individual strengths use and deficit improvement amongst sport coaches. *SA Journal of Industrial Psychology, 39*(2), 1-13.
75. Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1977). The motivational properties of tasks. *Academy of Management Review, 2*(4), 645-658.
76. Strydom, M., Mostert, K., & Rothmann, S. (2006). A psychometric evaluation of the job demands-resources scale in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology, 32*(4), 76-86.
77. Taştan, S. B. (2014). The theoretical implications of job demands--resources model: a research study on the relations of job demands, supervisor support and job autonomy with work engagement. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences, 28*(4), 149-192.
78. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(6), 914-928.
79. Vaitkevičius, R., & Saudargienė, A. (2006). Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose: mokomoji knyga.
80. van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology, 101*(1), 141-150.
81. van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., De Beer, L., & Rothmann Jr, S. (2016a). Strengths use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(6), 960-975.

82. van Woerkom, M., Oerlemans, W., & Bakker, A. B. (2016b). Strengths use and work engagement: A weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 384-397.
83. van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2015). My Strengths Count! Effects of a Strengths-Based Psychological Climate on Positive Affect and Job Performance. *Human Resource Management*, 54(1), 81-103.
84. Vera, M., Martínez, I. M., Lorente, L., & Chambel, M. J. (2016). The role of co-worker and supervisor support in the relationship between job autonomy and work engagement among Portuguese nurses: A multilevel study. *Social Indicators Research*, 126(3), 1143-1156.
85. Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50(1), 15-19.
86. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2012). A diary study on the happy worker: How job resources relate to positive emotions and personal resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 489-517.
87. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121.

PRIEDAI

1 priedas. *Įsitraukimo į darbą skalės faktorių analizės rezultatai*

Teiginiai	Faktoriaus svoris
Energingumas (angl. <i>vigour</i>)	
1 teiginys	0,792
2 teiginys	0,813
3 teiginys	0,846
Atsidavimas (angl. <i>dedication</i>)	
1 teiginys	0,901
2 teiginys	0,916
3 teiginys	0,818
Pasinėrimas (angl. <i>absorption</i>)	
1 teiginys	0,802
2 teiginys	0,837
3 teiginys	0,669

Pastaba. Paryškintu šriftu pažymėti kintamųjų faktorių svoriai didesni nei 0,4

2 priedas. Darbo reikalavimų klausimyno faktorių analizės su Varimax sukimu rezultatai

Teiginiai	Faktoriai ir jų svoris		
	1	2	3
Darbo krūvis (angl. <i>work pressure</i>)			
1 teiginys	0,231	-0,029	0,704
2 teiginys	0,075	0,214	0,767
3 teiginys	0,193	0,283	0,76
4 teiginys	0,086	0,138	0,81
Kognityviniai reikalavimai (angl. <i>Cognitive demands</i>)			
1 teiginys	0,784	0,047	0,244
2 teiginys	0,822	-0,051	0,064
3 teiginys	0,764	0,29	0,152
4 teiginys	0,822	0,177	0,081
Emociniai reikalavimai (angl. <i>emotional demands</i>)			
1 teiginys	0,604	0,487	0,279
2 teiginys	0,427	0,422	0,153
3 teiginys	0,354	0,659	0,191
4 teiginys	0,041	0,867	0,077
5 teiginys	0,134	0,868	0,151
6 teiginys	0,048	0,814	0,144

Pastaba. Paryškintu šriftu pažymėti didžiausi kintamojo faktorių svoriai

3 priedas. Darbo išteklių klausimyno faktorių analizės su Varimax sukimu rezultatai

Teiginiai	Faktoriai ir jų svoris			
	1	2	3	4
Autonomija (angl. <i>autonomy</i>)				
1 teiginys	0,121	0,192	0,257	0,787
2 teiginys	0,027	0,1	0,156	0,851
3 teiginys	0,355	0,12	0,057	0,729
Grįžtamasis ryšys (angl. <i>feedback</i>)				
1 teiginys	0,116	0,833	0,141	0,116
2 teiginys	0,455	0,71	0,204	0,118
3 teiginys	0,403	0,794	0,123	0,072
Galimybė tobulėti (angl. <i>opportunities for development</i>)				
1 teiginys	0,404	0,533	0,278	0,451
2 teiginys	0,413	0,528	0,255	0,345
3 teiginys	0,283	0,564	0,217	0,403
Kolegų parama (angl. <i>social support</i>)				
1 teiginys	0,159	0,155	0,874	0,181
2 teiginys	0,21	0,138	0,889	0,187
3 teiginys	0,296	0,293	0,737	0,178
Vadovo parama (angl. <i>coaching</i>)				
1 teiginys	0,77	0,392	0,12	0,103
2 teiginys	0,787	0,351	0,239	0,197
3 teiginys	0,854	0,243	0,191	0,197
4 teiginys	0,85	0,224	0,189	0,125
5 teiginys	0,856	0,175	0,205	0,17

Pastaba. Paryškintu šriftu pažymėti didžiausi kintamojo faktorių svoriai

4 priedas. *Asmeninių išteklių skalės faktorių analizės su Varimax sukimu rezultatai*

Teiginiai	Faktoriai ir jų svoris	
	1	2
Saviveiksmingumas (angl. <i>self-efficacy</i>)		
1 teiginys	0,777	0,218
2 teiginys	0,835	0,225
3 teiginys	0,809	0,181
4 teiginys	0,747	0,170
Optimizmas (angl. <i>optimism</i>)		
1 teiginys	0,364	0,602
2 teiginys	0,152	0,847
3 teiginys	0,142	0,824
4 teiginys	0,223	0,799

Pastaba. Paryškintu šriftu pažymėti didžiausi kintamojo faktorių svoriai