

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Psichologijos institutas

Eliana Vanifatova

Organizacinės psichologijos magistro studijų programa
Baigiamasis magistro darbas

Darbo ir gyvenimo balanso poreikis tarp švietimo įstaigų darbuotojų

Darbo vadovė:
Doc. dr. Jurgita Lazauskaitė - Zabielskė

Vilnius 2024

TURINYS

SANTRAUKA.....	4
SUMMARY.....	5
PRATARMĖ.....	6
1. ĮVADAS.....	7
1.1 Darbo ir gyvenimo balanso samprata.....	7
1.2 Perdegimo samprata.....	9
1.3 Įsitraukimo į darbą samprata.....	9
1.4 Saviveiksmingumo samprata.....	11
1.5 Darbo ir gyvenimo balansą palaikantis vadovo elgesys.....	13
1.6 Darbo ir gyvenimo balanso kultūra.....	15
1.7 Darbo ir gyvenimo balanso sąsajos su perdegimu ir įsitraukimu į darbą.....	16
1.8 Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	18
2. TYRIMO METODIKA.....	19
2.1 Tyrimo dalyviai.....	19
2.2 Tyrimo instrumentai.....	19
2.3 Tyrimo eiga.....	21
2.4 Rezultatų apdorojimas.....	21
3. REZULTATAI.....	22
3.1 Klausimynų patikimumai.....	22
3.2 Aprašomoji statistika.....	24
3.3 Normalumo testai.....	25
3.4 Darbo ir gyvenimo balanso raiška pagal socialinius ir demografinius kintamuosius	
3.5 Darbo ir gyvenimo balanso sąsajos su perdegimu ir įsitraukimu į darbą.....	32
3.6 Sąsajos tarp darbo ir gyvenimo balanso ir saviveiksmingumo, darbo ir gyvenimo balanso kultūros bei darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikančio elgesio.....	34
3.7 Saviveiksmingumo, darbo ir gyvenimo balanso kultūros bei darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikančio elgesio raiška pagal organizacijos siūlomas priemones palaikyti darbo ir gyvenimo balansą.....	38
4. REZULTATŲ APTARIMAS.....	46
4.1 Darbo ir gyvenimo balanso raiška pagal socialinius ir demografinius kintamuosius.....	46
4.2 Darbo ir gyvenimo balanso sąsajos su įsitraukimu į darbą bei ir perdegimu.....	46

4.3 Sąsajos tarp darbo ir gyvenimo balanso ir saviveiksmingumo, darbo ir gyvenimo balanso kultūros bei darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikančio elgesio.....	47
4.4 Saviveiksmingumo, darbo ir gyvenimo balanso kultūros bei darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikančio elgesio raiška pagal įmonės siūlomas priemones palaikyti darbo ir gyvenimo balansą.....	48
5. TYRIMO RIBOTUMAI.....	50
6. IŠVADOS.....	51
7. LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	52

SANTRAUKA

Darbo ir gyvenimo balanso poreikis tarp švietimo įstaigų darbuotojų. Eliana Vanifatova. Vilnius: Vilniaus universitetas. Filosofijos fakultetas. Psichologijos institutas. 2024, 56 psl.

Šiuolaikinėse organizacijose įmanoma suteikti pagalbą darbuotojams, stengiantis sumažinti perdegimo atvejus ir sudaryti tinkamas darbo sąlygas tam, kad augtų darbuotojų įsitraukimas į darbą. Dėl šios priežasties yra aktualu tyrinėti darbuotojų perdegimo bei įsitraukimo į darbą sąsajas su darbo ir gyvenimo balansu, bei priemones, kurios padėtų tą balansą palaikyti. Todėl šio tyrimo tikslas yra išnagrinėti darbo ir gyvenimo balanso sąsajas su perdegimu bei įsitraukimu į darbą, taip pat nustatyti, kaip darbo ir gyvenimo balansas susijęs su saviveiksmingumu, darbo ir gyvenimo balanso kultūra bei vadovo palaikančiu elgesiu, atsižvelgiant į organizacijos siūlomas priemones šiam balansui palaikyti. Tyrime dalyvavo 183 darbuotojų. Tyrimo instrumentai: Darbo-nedarbo balanso skalė (Wayne et al. 2021), Perdegimo skalė, BAT-12 trumpoji versija (Schaufeli, 2019), Saviveiksmingumo skalė naujai sukurta ir adaptuota pagal Banduros (2005), įsitraukimo į darbą skalė UWES-3 (Schaufelli, 2017), trumpoji Šeimą palaikančio vadovo elgesio skalė (FSSB-SF) (Hammer, 2013), Šeimą palaikančios organizacijos suvokimo skalė (Allen, 2001). Tyrimo rezultatai: visos trys darbo ir gyvenimo balanso dimensijos (įsitraukimo, efektyvumo ir emocinis) turi reikšmingas sąsajas su įsitraukimu į darbą bei perdegimu; saviveiksmingumas turi teigiamą ir statistiškai reikšmingą sąsają su įsitraukimo balansu, efektyvumo balansu ir emociniu balansu; darbo ir gyvenimo balansą vadovo palaikantis elgesys turėjo teigiamą ir statistiškai reikšmingą sąsają su emociniu balansu; darbo ir gyvenimo balanso kultūra, saviveiksmingumas ir darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys yra statistiškai reikšmingai labiau išreikšti pas tuos respondentus, kurie turi galimybę pasirinkti darbo vietą laisvai; darbo ir gyvenimo balanso kultūra ir darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys yra statistiškai reikšmingai labiau išreikšti pas tuos respondentus, kurie turi galimybę pasirinkti darbo grafiką laisvai; darbo ir gyvenimo balanso kultūra, saviveiksmingumas ir darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys statistiškai reikšmingai nesiskiria tarp turinčių ir neturinčių sutrumpintą darbo laiką.

Raktiniai žodžiai: darbo ir gyvenimo balansas, įsitraukimas į darbą, perdegimas, saviveiksmingumas, darbo ir gyvenimo vadovo palaikantis elgesys, darbo ir gyvenimo balansą palaikanti kultūra.

SUMMARY

The need of work-life balance among educational institutions. Eliana Vanifatova.
Vilnius: Vilnius university. Faculty of philosophy. Institute of psychology. 2024, 56 p.

In modern organisations, it is possible to provide support to employees to reduce burnout and to create the right working conditions to increase employee engagement. For this reason, it is relevant to explore the links between burnout and engagement and work-life balance, and the measures that can be taken to maintain this balance. The aim of this study is therefore to examine the relationship between work-life balance and burnout and work engagement, and to determine how work-life balance relates to self-efficacy, work-life balance culture and supportive managerial behaviour, in the context of the measures offered by the organisation to support this balance. 183 employees participated in the study. The instruments used in the study were the Work-nonwork balance scale (Wayne et al. 2021), the Burnout Assessment Tool, short version of the BAT-12 (Schaufeli, 2019), the work-life balance self-efficacy scale newly developed and adapted from Bandura (2005), the Work Engagement Scale (UWES-3), and the work engagement scale (UWES-3). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 (Schaufeli, 2017), the Family Supportive Supervisor Behavior Short-Form (FSSB-SF) (Hammer, 2013), the Family-Supportive Organization Perception (FSOP) scale (Allen, 2001). Results of the study: All three dimensions of work-life balance (engagement, efficacy and emotional) have significant associations with work engagement and burnout; self-efficacy has a positive and statistically significant association with engagement balance, efficacy balance and emotional balance; work-life balance manager supportive behaviour had a positive and statistically significant correlation with emotional balance; work-life balance culture, self-efficacy and work-life balance manager supportive behaviour are statistically significantly more pronounced for respondents who have the option of choosing their workplace freely; work-life balance culture and supportive behaviour of the work-life balance manager are statistically significantly more pronounced for those respondents who have the freedom to choose their work schedule; work-life balance culture, self-efficacy and supportive behaviour of the work-life balance manager do not differ statistically significantly between those who do and do not have reduced working hours.

Keywords: work-life balance, work engagement, burnout, self-efficacy, work-life balance supportive supervisor's behaviour, supportive work-life balance culture.

PRATARMĖ

Darbo ir gyvenimo balanso svarba išlieka itin aktuali šiuolaikiniame pasaulyje, kadangi žmonių gyvenimų dinamika, tiek darbiniam, tiek asmeniniam aspektuose sparčiai keičiasi, gyvenimo tempas vis greitėja. Darbuotojai susiduria su sunkumais derinant savo įsipareigojimus darbe su asmeniniais gyvenimo poreikiais, tuo metu organizacijos stengiasi atrasti būdus, kurie galėtų padėti darbuotojams gerai jaustis darbe. Mokslininkai reikšmingą dėmesį skiria tam, kad ištirti perdegimo ir atskirai įsitraukimo į darbą ryšius su darbo ir gyvenimo balansu. Jaharuddin & Zainol (2019) teigia, kad asmeninis gyvenimas (pvz., pasitenkinimas ne darbo veiklomis, darbo bei nedarbo konfliktas) turi reikšmingą reikšmę darbuotojo įsitraukimui į darbą, ir atvirkščiai. Mokslininkai taip pat pabrėžia darbo ir gyvenimo pusiausvyros reikšmę darbuotojų perdegimo kontekste. Troppmann & Troppmann (2017) taip pat teigia, jog perdegimas, kaip darbo ir gyvenimo disbalanso pasekmė, veikia kaip neigiamas padarinys tiek profesiniame, tiek asmeniniame gyvenime. Perdegimas ir įsitraukimas į darbą dažnai yra tyrinėjami darbo ir gyvenimo balanso kontekste, tačiau mažai dėmesio yra skiriama tam, kad galima būtų suprasti kaip šie veiksniai kartu sąveikauja tarpusavyje su darbo ir gyvenimo balansu. Šiuolaikinėse organizacijose įmanoma suteikti pagalbą darbuotojams, stengiantis sumažinti perdegimo atvejus ir sudaryti tinkamas darbo sąlygas tam, kad augtų darbuotojų įsitraukimas į darbą. Dėl šios priežasties yra aktualu tyrinėti darbuotojų perdegimo bei įsitraukimo į darbą sąsajas su darbo ir gyvenimo balansu, bei priemones, kurios padėtų tą balansą palaikyti.

Nors darbo ir gyvenimo balanso tema yra plačiai nagrinėjama mokslininkų, vis dar trūksta išsamių tyrimų, kurie integruotų šiame darbe minėtus šios srities aspektus: perdegimą, įsitraukimą į darbą, saviveiksmingumą, darbo ir gyvenimo balanso kultūrą bei vadovo palaikantį elgesį. Dabartiniai tyrimai dažnai analizuoja atskirus šių veiksnių ryšius, tačiau mažai dėmesio skiriama jų tarpusavio sąveikos supratimui. Dėl šios priežasties, svarbu atlikti išsamų tyrimą, kuris ne tik išnagrinėtų šiuos ryšius, bet ir atsižvelgtų į darbo vietos siūlomas priemones palaikyti darbo ir gyvenimo balansą. Todėl šio tyrimo tikslas yra išnagrinėti darbo ir gyvenimo balanso sąsajas su perdegimu bei įsitraukimu į darbą, taip pat nustatyti, kaip darbo ir gyvenimo balansas susijęs su saviveiksmingumu, darbo ir gyvenimo balanso kultūra bei vadovo palaikančiu elgesiu, atsižvelgiant į organizacijos siūlomas priemones šiam balansui palaikyti.

1. ĮVADAS

1.1 Darbo ir gyvenimo balanso samprata

Žodis "darbas" DGP (darbo ir gyvenimo pusiausvyra) reiškia veiksmus, kuriems reikalingi intelektualiniai arba fiziniai gabumai, kad juos įvykdyti. Sąvoka "balansas" šiame kontekste naudojama siekiant suteikti stabilumą tarp gyvenimo ir darbo sričių (Clarke, Koch & Hill, 2004). Nuo 1986 metų šis terminas buvo įdiegtas, ir jis įgijo populiarumą 1990-aisiais, kai DGP tapo plačiu konceptu, apimamu tinkamomis perspektyvomis, prioritetų nustatymu tarp gyvenimo ir darbo (Rincy & Panchanatham, 2014). Tai terminas, kuris paprastai naudojamas organizacijose, siekiant gerovės savo darbuotojų atžvilgiu (Gagnano, Simbula & Miglioretti, 2020).

Buvo pateikta keletas darbo ir gyvenimo pusiausvyros (DGP) sąvokos apibrėžimų, ir su laiku DGP tapo prieštaringa sąvoka, žinoma turinti daugiau nei vieną prasmę (Kumer & Janakiram, 2017). Pavyzdžiui, pagal autorių Clark (2000) darbo ir gyvenimo balanso sąvoka apibrėžiama kaip: "Pasitenkinimas ir geras funkcionavimas tiek darbe, tiek namuose su minimaliu vaidmenų konfliktu." (Bello & Tanko, 2020). Pagal autorius Greenhans ir Allen (2006) ta pati sąvoka aprašoma kaip "Iki kokio laipsnio individualusis veiksmingumas ir pasitenkinimas darbo ir šeimos vaidmenyse suderinami su asmeniniais gyvenimo prioritetais." Pagal autorių Repoport (2002) "Pasiūlyta darbo ir asmeninio gyvenimo integracija 'vietoj' balanso, siekiant apimti skirtingas gyvenimo sritis ir jų integraciją, priklauso nuo individo prioritetų, kurie nebūtinai reikalauja lygių asmeninių išteklių." Atsižvelgiant į skirtingus aprašymus galima pastebėti, kad nėra jokio apibrėžimo, kuris būtų plačiai pripažintas, nors darbo ir gyvenimo pusiausvyros sąvoka buvo plačiai naudojama. (Bello & Tanko, 2020).

Remiantis anksčiau paminėtais apibrėžimais, tyrėjai sukūrė daugybę modelių, skirtų aprašyti darbo ir gyvenimo pusiausvyros dinamiką. Tiriant įvairius vaidmenis ir jų poveikį darbo ir gyvenimo pusiausvyrai, ribų teorija (angl. *Boundary theory*) ir sienų teorija (angl. *Border theory*) buvo pripažintos kaip dvi pagrindinės teorijos, ant kurių grindžiamos kitos teorijos, naudojamos darbo ir gyvenimo pusiausvyros studijose (Kumer & Janakiram, 2017).

Sienų teorija (angl. *Border theory*), pristatyta Clarc (2000), nagrinėja darbo ir gyvenimo pusiausvyrą iš naujos perspektyvos. Pagrindinės šios teorijos prielaidos yra, kad žmonių vaidmenys vyksta tam tikrose gyvenimo sferose, kurios yra atskirtos laiko, kūno ar emocinėmis ribomis, vadinamomis sienomis (Clark, 2000). Svarbiausios problemos, kurioms ši teorija skiria dėmesio, yra sienų kirtimas, ypač tarp darbo ir namų sričių.

Kas liečia ribų teorijos (angl. *Boundary theory*), remiantis Zerubaveliu (1996), tai yra dažna socialinio grupavimosi kognityvinė teorija, kuri sutelkia dėmesį į tokias sąvokas kaip žmonių suvokiamos darbo ir namų prasmės, taip pat sričių paprastumą ir greitį, kai jos keičiamos viena kita (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000).

Ankstesniais laikais darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra buvo dažniau taikoma kitose srityse, tokiose kaip žmogiškieji ištekliai ir aukštasis mokslas (Lewis, 2016). Marksas ir MacDermidas (1996) sukūrė vaidmenų pusiausvyros teoriją, kurią pateikė kaip darbo ir asmeninio gyvenimo konstrukta, apibūdinantį žmogaus profesinio ir asmeninio gyvenimo vaidmenų pusiausvyrą. Vaidmenų pusiausvyros teorija susideda iš dviejų perspektyvų - teigiamos ir neigiamos vaidmenų pusiausvyrų (Marks ir MacDermid, 1996). Teigiama vaidmenų pusiausvyra yra būklė, kurioje asmuo su vienodomis pastangomis dalyvauja kiekviename vaidmenyje (Diego-Medrano ir Salazar, 2021). Iš kitos pusės, neigiamas vaidmenų derinys reiškia, jog asmuo aktyviai neįsitraukia į vaidmenis ir atlieka juos be didelio entuziazmo ar pastangų (Diego-Medrano ir Salazar, 2021). Taip pat, Greenhaus, Collins ir Shaw (2003) nurodo, jog sėkmingai derinama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra pasiekama tada, kai yra pasiektas tinkamas laiko, įsipareigojimo ir pasitenkinimo balansas. Laiko pusiausvyra reiškia tinkamą laiko paskirstymą tarp profesinio ir šeimos gyvenimo. Įsitraukimo pusiausvyra pasireiškia, kai asmuo skiria vienodas psichologines pastangas ir energiją tiek darbui, tiek asmeniniam gyvenimui. Pasitenkinimo pusiausvyra pasiekama, kai asmuo jaučia pasitenkinimą tiek savo profesiniu, tiek asmeniniu gyvenimu. Siekti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros reiškia suteikti vienodą dėmesį abiem vaidmenims, nepažeidžiant jokio iš jų pirmenybės (Greenhaus ir kt., 2003). Remiantis vaidmenų pusiausvyros teorija, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas pasiekiamas, kai vaidmenų konfliktų lygis yra minimalus (Diego-Medrano ir Salazar, 2021).

Darbo ir gyvenimo pusiausvyra (DGP) išlieka domėjimosi sritimi tiek tarp akademikų, tiek tarp žmogiškųjų išteklių specialistų dėl būtinybės užtikrinti palankią aplinką organizacijos žmogiškajam kapitalui (Bello & Tanko, 2020). Tyrėjai Bello & Tanko, 2020 nurodo, jog nėra vienos dominuojančios perspektyvos ar struktūros, universaliai pripažintos dėl darbo ir gyvenimo balanso. Gyvenimo ir darbo santykių tyrimas yra iš esmės iššūkis dėl trūkstamos visuotinai pripažintos pagrindinės teorijos. Dėl to pastebėta, kad darbo ir gyvenimo pusiausvyros tyrinėtojai remiasi ir naudoja įvairias teorines koncepcijas ir kintamuosius, nagrinėdami darbo ir šeimos klausimus (Bello & Tanko, 2020).

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra apima būseną, kurioje valdymas, pasitenkinimas ir atitikimas asmeninėms vertybėms yra užtikrintas tiek darbo, tiek laisvalaikio metu (Singh, 2013). Tai reiškia, kad būtina priimti sprendimus, kurie atitiktų dabartinę padėtį ir siekius, apimant ne tik laiko valdymą (Singh, 2013). Darbo ir gyvenimo balanso sąvoka tapo akivaizdi diskusijose, skirtose spręsti įvairias visuomenines ir organizacines problemas, tokias kaip mažas darbo pasitenkinimas, didelis darbuotojų kaitumas ir nuovargis (Singh, 2013). Darbdaviai atlieka esminį vaidmenį skatinant profesinę ir asmeninę gyvenimo pusiausvyrą, nes jie įgyvendina palankias politikas ir imasi priemonių, leidžiančių darbuotojams derinti darbą su asmenine veikla, dėl ko sumažėja streso lygis ir pagerėja savijauta (Singh, 2013).

1.2 Perdegimo samprata

Nagrinėjant mokslinę literatūrą įvairiose srityse, pastebima reikšmingą terminų susijusių su perdegimo fenomenu, gausa. Perdegimas yra aprašomas kaip reiškiny, kuris pasižymi emociniu išsekimu ir sumažėjusiu asmeniniu pasitenkinimo pojūčiu (Troppmann, 2016). Psichologas H. Freudenberg tarp perdegimo simptomų taip pat išskyrė išsekimą, kurio priežastimi laikė didelius poreikius darbe, uždara mąstymą, galvos skausmą ir nemigą (Freudenberg, 1975). Autorius Pacevičius (2006) pritaria, kad literatūroje perdegimo apibrėžimas yra minimas kaip emocinis ir psichologinis išsekimas. Apart emocinio ir psichologinio išsekimo sąvokų literatūroje taip pat dažnai galima sutikti tokius terminus kaip perdegimo simptomas, psichinis ir emocinis perdegimas, profesinis perdegimas arba profesinis nuovargis (Pacevičius, 2006). Remiantis autoriaus žodžiais, emocinį nuovargį galima interpretuoti kaip sugebėjimo atlikti užduotis stoką bei energijos trūkumą, dėl kurio neįmanoma tinkamai įsitraukti į tas užduotis (MonteroMarin et al., 2011). Šaltinio autorius teigia, kad tarp nepriklausomų perdegimo rizikos veiksnių apart amžiaus, lyties, šeimyninės padėties, svarbią vietą užima prasta darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, vadovų palaikymo trūkumas (Troppmann, 2016). Perdegimo simptomai, įskaitant emocinį išsekimą, depersonalizaciją ir sumažėjusį asmeninio pasitenkinimo jausmą, dažnai kyla dėl nepakankamo darbo ir gyvenimo balanso (Troppmann, 2016).

1.3 Įsitraukimo į darbą samprata

Įsitraukimas į darbą labai dažnai analizuojamas ir aptariamas tyrimuose susijusiuose su darbuotojais. Tyrimai patvirtina, kad šis fenomenas turi reikšmingą poveikį tiek individualiai darbuotojui, tiek pačiai organizacijai. Darbuotojas, kuris yra įsitraukęs į darbą literatūroje yra

aprašomas kaip pasižymintis entuziastingumu bei viršijantis vadovo lūkesčius (Adisa et al., 2021). Remiantis autoriaus žodžiais, darbuotojas, kuris yra įsitraukęs, itin vertina atliekamo darbo kokybę ir įdeda pastangas to darbo atlikimui (Adisa et al., 2021). Autorė Adisa (2021) išryškina, kad kai darbuotojo įsitraukimas į darbą silpnėja tai sudaro neigiamą poveikį organizacijos veiklos efektyvumui. Mažesnis įsitraukimas dažnai reiškia, kad darbuotojai yra mažiau pasiryžę dėti pastangas darbui, gali nesilaikyti savo darbo vaidmens ir nenoriai vykdyti priskirtas užduotis (Adisa et al., 2021). Taigi, tokios tendencijos gali pakenkti darbuotojo veiklai ir pasiekimams darbe, tuo pačiu tai gali trukdyti organizacijos veiklos sklandumui ir jos tikslų įgyvendinimui (Adisa et al., 2021).

Apžvelgiant mokslinę literatūrą apie įsitraukimą į darbą paaiškėja, kad šį organizacinį aspektą pradėjo nagrinėti dar 1990-ais metais (Kahn, 1990). Tuo metu šis fenomenas itin išpopuliarėjo psichologinės ir žmogiškųjų išteklių valdymo literatūroje (Kahn, 1990). Pradiniuose šaltiniuose buvo naudojamas terminas “darbo įsitraukimas”, vėlesnėje literatūroje šį terminą pakeitė “darbuotojų įsitraukimas” (Kahn, 1990). Autoriaus teigimu, įsitraukęs darbuotojas yra tas, kuris yra įsijautęs psichologiškai, emociškai bei fiziškai į darbo roles (Kahn, 1990). Remiantis autoriaus žodžiais, įsitraukimas yra tiesiogiai susijęs su energija, kurią darbuotojai kryptingai investuoja siekdami organizacinių tikslų. Tokių darbuotojų indėlis į darbą yra žymiai didesnis bei labiau kokybiškas, palyginus su tais, kurie neparodo jokio įsitraukimo. Vienas iš svarbiausių įsitraukimo į darbą apibrėžimų, pateiktų Schaufeli ir kolegų (2002), akcentuoja, kad šis fenomenas apima pozityvią būseną, kurią charakterizuoja didelis atsidavimas, susikaupimas ir ryžtas. Ši išsamiai ištirta koncepcija suteikia gilesnį supratimą apie darbuotojų požiūrį į savo darbą ir galimą įtaką organizacijos veiklai bei sėkmei.

Didelė dalis iki šiol atliktų tyrimų koncentravosi į darbuotojų įsitraukimo į darbą variacijas bei įmanomas šių variacijų priežastis, tokias kaip darbo sąlygos ir individualūs ištekliai. Tačiau pastarieji tyrimai atskleidė, kad įsitraukimas į darbą gali skirtis net tarp skirtingų individų (Schaufeli, 2012). Pavyzdžiui, darbuotojai gali skirtingai įsitraukti į savo darbo veiklą priklausomai nuo tos dienos įvykių (Schaufeli, 2012). Toks skirtumas įsitraukime į darbą yra susijęs su trumpalaikiais kintančiais energingumo, atsidavimo ir įsitraukimo lygiais asmenybeje (Schaufeli, 2012). Tai nurodo įvairių asmenų skirtingą gebėjimų prižiūrėti savo energiją ir atsidavimą darbui dinamiką, kuri gali turėti įtakos jų darbo pasiekimams ir bendrai gerovei organizacijoje (Schaufeli, 2012).

1.4 Saviveiksmingumo samprata

Saviveiksmingumo suvokimas yra svarbus aspektas paaiškinantis žmogaus ypatumus susijusius su psichosocialiniu funkcionavimu ir nustatantis, kodėl vieni asmenys patekę į tas pačias sąlygas yra efektyvesni ir labiau įsitraukia į darbo procesą nei kiti (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2019). Bandura (1977) pirmasis pabrėžė šią asmenybės savybę, tuo metu empiriniai saviveiksmingumo tyrimai patvirtino jos svarbą. Asmens saviveiksmingumas apibrėžia įsitikinimus, kuriais asmuo tiki, jog jis gali suaktyvinti motyvaciją bei kitus išteklius ir strategiškai veikti, siekdamas įgyvendinti situacinius reikalavimus (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2019). Bandura (1977; 1982) paaiškina, jog ši savybė neapima tiesioginių darbo įgūdžių, bet labiau atsispindi vertinimas ir sprendimas, kaip asmuo suvokia savo įgūdžius ar kitas vidines galimybes ir ką jis gali pasiekti naudodamas šiuos įgūdžius. Bandura (1989) teigia, kad žmogaus motyvacija bei emocinė būseną priklauso labiau ne nuo objektyvios tiesos, o nuo to, ką asmuo galvoja apie save. Teigiamas saviveiksmingumo vertinimas, kai žmogus suvokia, kad gali kontroliuoti ir valdyti savo veiklą, skatina aktyvumą bei pasiryžimą siekti nustatytų tikslų. Tokie individai iškilus sunkumams ar iššūkiams, linkę juos matyti kaip galimybes veikti, o ne kaip sunkumus, kuriuos būtina apeiti. Saviveiksmingumas padeda darbuotojams priimti pagrįstus sprendimus ir imtis tinkamų veiksmų, ypač kai jie susiduria su ribojančiomis jų darbą sąlygomis. Šis aspektas tampa pagrindu asmeniniams pasiekimams, individo gerovei bei motyvacijai (Lunenborg, 2011).

Saviveiksmingumą asmuo įgyja po truputį, kai tobulina įvairius įgūdžius, tokius kaip pažinimo, socialinius bei fizinius, kuriuos įgyja per savo patirtį bei pasiekimus, kas įtakoja jo ateities norus (Herron, Sapienza, 1992). Saviveiksmingumas yra susijęs su išankstine mintimis apie optimistišką arba pesimistišką tolimesnį scenarijų. Šis procesas yra pakopinis, kuris stiprinamas nuolatinio tobulėjimu ir asmeninio augimo bei įtakoja individo požiūrį į save ir savo galimybes ateityje (Kvietkauskaitė, 2010).

Nors ankstesni mokslininkai saviveiksmingumą laikė asmens charakteristika, pastaruoju metu kyla prieštaringų nuomonių dėl to, ar saviveiksmingumas yra išskirtinis asmeninis bruožas. Kai kurie teigia, kad jis yra ne individualus bruožas, bet situacinis aspektas, kuris pasireiškia skirtingose gyvenimo situacijose (Kvietkauskaitė, 2010). Tai reiškia, kad saviveiksmingumas yra labiau susijęs su konkrečia veikla, situacijomis ar užduotimis. Ši perspektyva pabrėžia, kad žmogaus sugebėjimas kontroliuoti savo veiksmus ir veikti efektyviai gali keistis priklausomai nuo konkrečios situacijos ar užduoties, su kuria jis susiduria (Kvietkauskaitė, 2010). Tai atveria

diskusijas dėl to, kiek saviveiksmingumas yra pastovus asmenybės bruožas ir kiek jis priklauso nuo išorinių veiksnių.

Asmuo, kuris pasižymi aukštu saviveiksmingumu, investuoja daugiau pastangų ir laiko į savo tikslų siekimą lyginant su asmeniu, kurio saviveiksmingumas yra mažesnis. Nepaisant patirtų nesėkmių, asmenys turintys aukštą saviveiksmingumą linkę greičiau atsistatyti ir vykdyti savo įsipareigojimus tolimesnio tikslo link. Aukštas saviveiksmingumas dažnai susijęs su sėkmingo rezultato tikimybe, kuris skatina teigiamas pasekmes ir prisideda prie asmenybės savivertės didėjimo. Priešingai, žemas saviveiksmingumas, ir tikėjimas nesėkme, gali lemti nesėkmę ir sumažinti savivertę. Tokiu atveju asmenybė linkusi sutelkti dėmesį į savo trūkumus (Bandura, 1997).

Apibrėžimas profesinis saviveiksmingumas, įvestas Cherniss (1993) yra suvokiamas kaip asmenybės įsitikinimas savo gebėjimu tinkamai vykdyti profesinį vaidmenį (Morowatisharifabad, 2006). Tai reiškia, kad žmogus tiki savo pajėgumais ir sugeba efektyviai realizuoti savo profesines pareigas. Šis profesinis saviveiksmingumas gali turėti didelę įtaką darbo našumui, pasitikėjimui savimi ir bendra darbuotojo sėkme organizacijoje (Kvietkauskaitė, 2010).

Naujas darbuotojas, pradėdamas dirbti organizacijoje, su savimi atneša ankstesnę patirtį, kurią jis naudoja kaip mokymosi pagrindą ir siekia pritaikyti naujoje aplinkoje (Kvietkauskaitė, 2010). Naujų darbuotojų saviveiksmingumas yra svarbus veiksnys, nulemiantis, kaip jie sugebės įsitraukti į organizacijos veiklą (Kvietkauskaitė, 2010). Kaip buvo minėta anksčiau, saviveiksmingumo lygis daro įtaką darbuotojo įsipareigojimui organizacijai ir jo pastangoms darbe (Phillips, Gully, 1997). Asmens saviveiksmingumas bei lūkesčiai tiesiogiai siejasi, kadangi darbuotojai remiasi iš anksčiau gauta patirtimi, o tie darbuotojai, kurie susidūrė su neigiamomis patirtimis, tikisi mažiau nuo savo rezultatų nei tie, kurie jaučiasi sėkmingi (Johnes, 1986; Bandura, 1997). Asmenys su skirtingu saviveiksmingumo lygiu reaguoja į iššūkius ir naujas patirtis skirtingai (Kvietkauskaitė, 2010). Pavyzdžiui, žmonės su aukštu saviveiksmingumu linkę imtis iniciatyvos, siekdami parodyti savo gebėjimus ir nesijaučia priklausomi nuo kitų paramos, nes gali sėkmingai prisitaikyti prie naujos aplinkos. Darbuotojų, kurių saviveiksmingumo lygis yra mažesnis, reikalauja daugiau priežiūros ir paramos, kad galėtų jaustis patogiai naujoje darbo vietoje ir pradėtų tikėti savo gebėjimais vykdyti jiems pavestas užduotis (Kvietkauskaitė, 2010).

Saviveiksmingumas yra esminė asmeninė savybė, kurią būtina plėtoti, pasitelkiant visas prieinamas saviveiksmingumo priemones. Taikant šias priemones, darbuotojai tobulėja, tampa produktyvesni, lankstesni ir mažiau patiria darbinį stresą. Tai gali būti pasiekta įvairiais būdais,

įskaitant asmens įgūdžių tobulinimą bei tinkamą išteklių valdymą. Įgyvendinant šias praktikas organizacijoje, galima skatinti darbuotojų gerovę ir pagerinti bendrą veiklos efektyvumą (Pilipūnaitė, 2008).

Remiantis ankstesniais tyrimais, kognityviniai ištekliai, ypač saviveiksmingumas, gali paveikti darbuotojo gerovę ir tarpininkauti tarp darbo rezultatų bei kontekstinių kintamųjų (Pilipūnaitė, 2008). Tyrimų rezultatai atskleidė, kad saviveiksmingumas buvo svarbus veiksnys, tarpininkaujantis tarp praturtinimo darbe ir šeimoje (Angl. *work–family enrichment*) (kontekstinio darbo ir šeimos išteklių) bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros (Angl. *work–life balance*) (gerovės rodiklio)(Pilipūnaitė, 2008). Konkrečiai, saviveiksmingumas padėjo sustiprinti, teigiamą ryšį tarp darbo ir šeimos praturtinimo, kuris, savo ruožtu, prisidėjo prie geresnės darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros (Pilipūnaitė, 2008). Ši pusiausvyra turėjo tiesioginį poveikį asmens pasitenkinimui tiek darbu, tiek šeima, apimant tiek darbo, tiek su darbu nesusijusius rezultatus (Pilipūnaitė, 2008). Taigi, saviveiksmingumas ne tik padėjo valdyti įvairius kontekstinius kintamuosius, bet ir prisidėjo prie bendros gerovės bei pasitenkinimo gyvenimu.

1.5 Darbo ir gyvenimo balansą palaikantis vadovo elgesys

Palaikant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, vadovų elgesys tampa esminiu veiksniu, kuris daro įtaką darbuotojų gerovei ir bendram darbo efektyvumui. Vis dažniau galima išgirsti tokią mintį, kad darbuotojai palieka ne organizaciją, kurioje dirba, tačiau savo vadovą. Toks posakis atskleidžia, kad žmonės dažnai neatsisako tiesiog darbo, bet bėga nuo konkrečio vadovo. Ši mintis paaiškina, kad santykiai tarp vadovo ir darbuotojo gali turėti reikšmingą poveikį darbuotojų patirčiai darbo vietoje. Jei darbuotojas jaučiasi nepasitenkinęs vadovo elgesiu ar valdymo stiliumi, tai gali lemti sumažėjusį lojalumą įmonei, didėjantį nepasitenkinimą darbu ir net kontraproduktyvų elgesį darbo vietoje. Vadovas, linkęs suteikti palaikymą savo darbuotojams turintiems šeimą, labiau skiria dėmesį darbuotojų pusiausvyrai tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, ypač kai kalbama apie šeimos įsipareigojimus. Moksliniai tyrimai patvirtina, jog vadovo palaikymas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, kurie padeda įveikti konfliktus tarp darbo ir gyvenimo. Vadovo pozicija, kai kalbama apie darbuotojo palaikymą, taip pat siejasi su mažesniu konfliktu tarp darbo ir šeimos, padeda mažinti įtampa darbe ir siejama su padidėjusiu darbuotojo pasitenkinimu (Česnauskas ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2014). Darbuotojai, kuriems vadovas teikia

didesnį palaikymą, pasižymi geresniais gyvenimo kokybės rodikliais bei žemesniais streso ir perdegimo lygiais (Grzywacz ir Marks, 2000).

Vadovų paremti darbuotojai turi didesnes galimybes sustiprinti savo motyvaciją ir pasiekti geresnę pusiausvyrą tarp profesinio ir asmeninio gyvenimo įsipareigojimų (Žitkuvienė, 2023). Svarbu pabrėžti, kad vadovų asmenybė ir požiūris į darbą turi didelę reikšmę šioje sąveikos dinamikoje (Žitkuvienė, 2023). Darbuotojai, kurie jaučia organizacijos paramą, linkę pasiekti geresnę pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, palyginant su tais, kurie jos nejaučia (Žitkuvienė, 2023). Institucinė parama skatina darbuotojus kurti naujoves ir jų diegimą organizacijoje, suteikdama jiems galimybę realizuoti save darbo kontekste. Didžiulis pasitenkinimas darbu gali lemti didesnį laiko paskirstymą asmeniniam gyvenimui, prisidėdamas prie bendro darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros palaikymo. Šiame procese labai svarbi yra vadovų parama, kuri ne tik veikia organizacinę kultūrą, bet ir skatina inovatyvias iniciatyvas (Žitkuvienė, 2023). Vadovai yra kaip tiltas tarp darbuotojų ir aukštesnio lygmens vadovų, užtikrinant lankstų darbo ir asmeninio gyvenimo įsipareigojimų įgyvendinimą, atkreipiant dėmesį į darbuotojų poreikius (Žitkuvienė, 2023).

Behsono (2005) teigimu, organizacijose egzistuoja dvi pagrindinės paramos formos: formalioji ir neformalioji. Neformali parama, kuri yra bendradarbių ir vadovų teikiama, rodo didesnį poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą, nei formalioji parama. Įvairių tyrimų rezultatai, kuriuose buvo tiriama organizacinės paramos reikšmė, atskleidė, kad vadovai ir kolegos turi svarbų vaidmenį skatinant darbuotojų įsitraukimą į darbą (Gordon et al., 2019).

Vadovo palaikymas ir jo elgesys su pavaldiniais gali būti suskirstytas į dvi pagrindines kategorijas: emocinę paramą, tai yra vadovo susirūpinimą dėl pavaldinio gerovės, ir instrumentinę paramą, kuri apima konkrečią pagalbą ir priemones, skirtas pagerinti pavaldinio padėtį (Gordon et al., 2019). Išnagrinėjus mokslinius tyrimus, galima išskirti keturias vadovo palaikymo dimensijas: emocinį palaikymą, instrumentinį palaikymą, autoritatyvų elgesį ir kūrybiškumą, kurie yra svarbūs darbo ir gyvenimo pusiausvyrai (Gordon et al., 2019). Tad vadovo parama suprantama kaip darbuotojų suvokimas apie tai, jog jų vadovas vertina jų indėlį darbo vietoje ir yra suinteresuotas jų gerove (Choi, 2013).

Šorytė ir Pajarskienė (2014) pastebėjimu, yra tam tikri veiksniai, tokie kaip „geri santykiai su vadovais, organizacinė parama, tinkamas darbų organizavimas, galimybė derinti darbą ir asmeninį gyvenimą“, kurie yra esminiai didinant darbuotojų gerovę. Mokslininkai savo tyrimuose ir analizėse akcentuoja svarbiausius organizacinius veiksnius, kurie daro įtaką darbo ir asmeninio

gyvenimo pusiausvyrai, tokius kaip organizacinė parama, darbo krūvis, darbo laiko lankstumas ir vaidmenų persidengimas (Gordon et al., 2019). Šie veiksniai yra svarbūs ne tik individualiai, bet ir kaip integrali darbo aplinkos dalis, kuri gali turėti įtakos darbuotojų gerovei ir produktyvumui.

1.6 Darbo ir gyvenimo balanso kultūra

Dėl šeimų ir darbo jėgos struktūros pokyčių pastebima tendencijų, tokių kaip porų, kuriose dirba abu partneriai, ir dirbančių motinų su mažais vaikais, augimas. Tai padidina tikimybę, kad darbuotojai, tiek vyrai, tiek moterys, apart darbinių pareigų, gali turėti reikšmingų atsakomybių ir užduočių namuose (Allen, 2001). Atsižvelgdamos į šiuos demografinius ir socialinius transformacijos procesus, nemažai organizacijų įgyvendino specialias programas, siekdamos prisitaikyti prie šiuolaikinių ir įvairių darbuotojų poreikių (Allen, 2001). Tokios iniciatyvos gali apimti lankstų darbo laiko tvarkaraščius, šeimos palaikymo paslaugas, profesinį tobulėjimą, bei kitas priemones, kurios skatina darbuotojų gerovę ir produktyvumą, padeda sudaryti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, bei prisideda prie įvairių darbuotojų poreikių patenkinimo (Allen, 2001).

Literatūros analizė parodo, kad įvairūs autoriai pabrėžia įvairius faktorius, kurie yra svarbūs užtikrinant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Žitkuvienė, 2023). Iš literatūros apžvalgos matyti, kad svarbiausi organizaciniai veiksniai, kuriuos tyrėjai išskiria, apima darbo krūvį, organizacinę paramą, darbuotojų autonomiją, vadovybės bei institucinę paramą ir galimybę dirbti nuotoliniu būdu (Žitkuvienė, 2023). Šiuos veiksnius nustato ir palaiko organizacija, patys darbuotojai nedalyvauja pasirinkimo procese (Žitkuvienė, 2023). Vienas reikšmingiausių organizacinių veiksnių - darbo krūvis. Dažnai darbuotojai, nepatenkinti savo finansine padėtimi, linkę ilgiau dirbti (Žitkuvienė, 2023). Remiantis mokslininkų atliktais tyrimais paaiškėja, kad ilgesnis darbo laikas didina darbo krūvį ir kelia iššūkių derinant darbą su asmeniniu gyvenimu (Žitkuvienė, 2023). Didelis darbo krūvis gali neigiamai paveikti darbuotojo miegą, psichologinę sveikatą ir emocinį stabilumą. Be to, padidėjęs darbo krūvis skatina darbuotojus skirti daugiau laiko darbui, mažindamas jų laisvą laiką asmeniniam gyvenimui (Žitkuvienė, 2023).

Nors teikiant šeimai palankias išmokas gali būti padedama darbuotojams efektyviau valdyti įvairias darbo ir nedarbo pareigas, vien šios išmokos nepakankamos išspręsti svarbių organizacijos aspektų, kurie gali trukdyti darbuotojams sėkmingai derinti karjerą ir šeimą (Allen, 2001). Pavyzdžiui, šeimai palankių programų diegimas dažnai nepaveikia organizacijos įprastų normų ir vertybių, kurios gali turėti neigiamą poveikį darbuotojų polinkiams naudotis šiais

pasiūlymais, pvz., dėl stokos neformalios vadovų paramos (Allen, 2001). Tokios situacijos gali kelti iššūkių darbuotojų gebėjimui subalansuoti savo profesinį ir asmeninį gyvenimą, taip pat gali veikti jų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu (Allen, 2001). Todėl reikalingas integruotas požiūris, apimantis tiek šeimos palaikymo programas, tiek organizacijos kultūros ir vadybos politikos pokyčius, siekiant efektyviai paremti darbuotojų gerovę ir gebėjimą derinti karjerą su šeima (Allen, 2001).

1.7 Darbo ir gyvenimo balanso sąsajos su perdegimu ir įsitraukimu į darbą

Mokslinėje literatūroje įsitraukimas į darbą bei perdegimas išskiriamos kaip svarbios darbuotojų charakteristikos, kurios yra nagrinėjamos dėl jų galimos įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai. Literatūroje galima rasti tyrimus, įrodančius sąsajas tarp įsitraukimo į darbą, perdegimo ir darbo ir gyvenimo balanso. Perdegimas bei įsitraukimas į darbą tai konstruktai priskiriami darbiniam aspektui, tuo metu darbo ir gyvenimo balansas yra plačiau apibrėžtas konstruktas, kuris neapima tik darbo aplinkos, tačiau siejasi taip pat ir su asmeninio gyvenimo vaidmenimis.

Perdegimas darbe mokslinėje literatūroje žinomas kaip psichologinis reiškinys, kuris pasireiškia ilgalaikės emocinės, psichinės ir fizinės išsekimo būsenos formos (Raižienė & Bakšytė, 2010). Jis dažnai siejamas su pernelyg dideliu stresu ir darbo apkrova bei jaučiamu asmeninio pasitenkinimo darbu trūkumu (Raižienė & Bakšytė, 2010). Įsitraukimas į darbą, priešingai, yra teigiamas reiškinys, apibūdinantis darbuotojo emocinį suinteresuotumą, įsipareigojimą ir atsidavimą darbui bei organizacijai (Raižienė & Bakšytė, 2010).

Tyrimų rezultatai taip pat pabrėžia, kad perdegimas gali turėti neigiamą įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balanso suvokimui. Perdegimas gali pasireikšti dideliu fiziniu, psichinio ir emocinio nuovargio lygiu. Kai asmuo susiduria su perdegimu, jo organizme vyksta psichobiologiniai procesai, pasireiškiantys psichologiniu stresu ir įvairiais fiziniais simptomais, tokiais kaip dėmesio koncentracijos praradimas, skundžiamas skausmas ar padidėjęs jautrumas ligoms (Raižienė & Bakšytė, 2010). Peeters, Montgomery, Bakker ir Schaufeli (2005) teigimu, darbo ir šeimos spaudimas dažnai nėra tinkamai suvaldomas, todėl padidėja tikimybė, kad bus pažeistas pusiausvyros valdymas. Darbo ar šeimos disbalansas gali turėti reikšmingą įtaką bendrai gyvenimo kokybei.

Analizuojant tyrimus apie perdegimo įtaką darbo-gyvenimo pusiausvyrai, dažnai nurodoma, kad balansas yra prognostinis veiksnys perdegimui. Tačiau mokslininkai pabrėžia

būtinybę ištirti abipusį ryšį tarp šių dviejų konstruktv (Keeton et al.,2007). Autoriai nustatė, kad egzistuoja dvikryptis koreliacinis ryšys tarp šių dviejų kintamųjų, nurodydami, jog darbo-gyvenimo balansas, taip pat kaip ir perdegimas gali būti vienas kitam tiek priežastimi, tiek pasekme (Keeton et al.,2007). Autoriu teigimu, perdegimas gali atsirasti dėl vienai iš sekančių priežasčių: 1 - investavimo į išteklius be atitinkamo atlygio, 2 - grėsmės ištekliams, 3 - išteklių praradimo. Todėl disbalansas tarp asmeninio gyvenimo ir darbo gali atvesti prie perdegimo, tačiau pabrėžiama, kad esant situacijoms, kuriose trūksta įtampą keliančių veiksmų, bandoma sukaupti išteklius, kurie galėtų ateityje kompensuoti neigiamus poveikius (Keeton et al.,2007). Išsekimas yra vienas iš svarbiausių komponentų susijusių su perdegimu, kuris turi įtakos darbuotojams ne tik darbo vietoje, bet ir už jos ribų (Keeton et al.,2007). Remiantis ankstesniais tyrimais, praradus galimybę naudotis darbo ištekliais, darbuotojai linkę patirti išsekimą, kuris daro įtaką jų savijautai ir už darbo aplinkos ribų (Keeton et al.,2007). Todėl galima manyti, kad darbuotojų darbo-gyvenimo balansas yra paveikiamas perdegimo, kurį jie patiria darbe.

Svarbu pažymėti, kad laikant įsitraukimą į darbą ir darbo-gyvenimo balansą kaip teigiamus ir pageidaujamus reiškinius, yra galimybė rasti tyrimus, kuriuose analizuojamos šių konstruktv sąsajos. Daugelis tyrimų tiria įsitraukimą į darbą kaip veiksnį, turintį įtakos darbo-gyvenimo pusiausvyrai. Tačiau yra ir tokių tyrimų, kurie vertina įsitraukimą į darbą kaip prognostinį veiksnį, lemiantį darbo-gyvenimo pusiausvyros svarbą. Vieno iš anksčiau atlikto tyrimo metu buvo konstatuota, jog darbuotojų dirbančių turizmo sektoriuje įsitraukimas į darbą buvo ryškiai susijęs su pasitenkinimu darbu ir sumažintu darbo-šeimos konfliktu (Wood et al.,2020). Įsitraukimas į darbą yra tyrinėjamas kaip veiksnys, įrodantis, kad darbo-gyvenimo pusiausvyra yra papildomas padarinys, kuris atsiranda už darbo aplinkos ribų (Wood et al.,2020). Ankstesni tyrimai rodo, kad pasinėrimas į darbą - viena iš įsitraukimo į darbą dimensijų - turėjo įtakos šeimos-darbo konfliktui, kuris yra susijęs su bendru darbo-gyvenimo balansu (Wood et al.,2020).

Remiantis ankstesniais tyrimo rezultatais, egzistuoja reikšmingas bendras įsitraukimo ir perdegimo poveikis darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros suvokimui darbuotojų tarpe (Wood et al.,2020). Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra svarbi tema darbuotojams, nepriklausomai nuo jų užimamos pareigos, nes šeima ir karjera yra svarbūs gyvenimo aspektai. Taigi, svarbu remti darbuotojus siekiant jų pasitenkinimo tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime, siekiant didinti bendrą produktyvumą ir darbo našumą.

1.8 Tyrimo tikslas, uždaviniai

Šiuolaikiniame pasaulyje darbo ir gyvenimo balanso tema tampa vis aktualesnė, kadangi nuolat kinta ekonominės ir socialinės sąlygos. Dėl šios priežasties yra atlikta pakankamai daug tyrimų, literatūroje egzistuoja nemažai užsienio šaltinių, kurie nagrinėja darbo ir gyvenimo balanso sąsajas atskirai su perdegimu, arba įsitraukimu į darbą, arba kaip balansą veikia atskirai kiti darbiniai faktoriai. Tačiau darbo ir gyvenimo balanso sąsajos kartu su perdegimu bei įsitraukimu į darbą, arba jo sąsajos kartu su tokiais darbiniais faktoriais kaip balansą palaikantis vadovo elgesys, balansą palaikanti kultūra, saviveiksmingumas šiuo metu nėra pakankamai ištirtos.

Dėl šios priežasties šio tyrimo *tikslas* - išnagrinėti darbo ir gyvenimo balanso sąsajas su perdegimu bei įsitraukimu į darbą, saviveiksmingumu, darbo ir gyvenimo balanso kultūra bei darbo ir gyvenimo balansą palaikančiu vadovo elgesiu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti darbo ir gyvenimo balanso raiška pagal socialinius ir demografinius kintamuosius.
2. Įvertinti darbo ir gyvenimo balanso sąsajas su įsitraukimu į darbą bei ir perdegimu.
3. Nustatyti sąsajas tarp darbo ir gyvenimo balanso ir saviveiksmingumo, darbo ir gyvenimo balanso kultūros bei darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikančio elgesio.
4. Saviveiksmingumo, darbo ir gyvenimo balanso kultūros bei darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikančio elgesio raiška pagal organizacijos siūlomas priemones palaikyti darbo ir gyvenimo balansą.

2. TYRIMO METODIKA

2.1 Tyrimo dalyviai

Tyrime dalyvavo 183 respondentai. Vienas respondentas buvo išmestas iš imties, nes jis atsakė tik į kelis klausimus. Pagal lyčių pasiskirstymą dauguma respondentų (79.2%) yra moterys, 20.8% - vyrai. Pagal šeimyninę padėtį dauguma respondentų (41.5%) yra vedę/ištekėjusios, 29.0% - nevedę/netekėjusios, 23.5% gyvena su partneriu/-e, likę našliai ar išsiskyre. Pagal išsilavinimą dauguma respondentų (50.3%) turi aukštąjį universitetinį, 21.3% - aukštąjį neuniversitetinį, 18% ir 10.4% atitinkamai vidurinį ir profesinį išsilavinimus. 65% respondentų turi nepilnamečių vaikų gyvenančių su jais, ir 35% - neturi. Po 46.9% respondentų turi 1 ar 2 vaikus, tris vaikus turi 4.7% respondentų, likę respondentai vaikų neturi. 90.7% respondentų neturi artimųjų gyvenančių su jais kuriems yra reikalinga slauga, likę 9.3% - turi.

Šiame tyrime jauniausias respondentas yra 19 metų, vyriausias 60 metų, o vidutinis respondentų amžius yra 32.51 metų. Pagal darbo stažą organizacijoje, mažiausias yra 0 metų, didžiausias 33 metai, o visų respondentų vidurkis – 6.34 metų.

23% respondentų dirba švietimo ir mokslo srityje, 16.9% didmeninėje ir mažmeninėje prekybose, 12% statybose, transporte ir saugojime, 10.4% dirba sveikatos priežiūroje ar socialiniame darbe. Likusiuose sektoriuose dirba mažiau nei 10% respondentų. 80.3% dirba pilnu etatu, 18.6% - nepilnu, likę informacijos nenurodė. 90.7% respondentų darbo sutartis yra neterminuota, likusių – terminuota. 18% užima vadovaujamas pareigas, likę – neužima tokių pareigų. 70.5% respondentų dirba iš ofiso, 23.5% dirba hibridiniu būdu, na ir likę 6% dirba nuotoliu.

2.2 Tyrimo instrumentai

Darbo ir gyvenimo balansas. Šio magistro darbo tyrime darbo ir gyvenimo balansui įvertinti buvo naudojama Darbo-nedarbo balanso skalė (angl. *Work-nonwork balance scale*) (Wayne et al. 2021). Skalė susideda iš trijų skirtingų subskalių - *įsitraukimo*, *efektyvumo ir emocijų balanso* - kiekvieną iš subskalių yra vertinama penkiais teiginiais. Įsitraukimo balanso vertinimo teiginio pavyzdys: “Turint omenyje tai, kas man svarbiausia, aš skiriu pakankamai laiko, darbo ir asmeninio gyvenimo vaidmenims. Efektyvumo balanso vertinimo teiginio pavyzdys: “Puikiai atlieku savo labiausiai vertinamus darbinius ir nedarbinius vaidmenis. Emocijų balanso vertinimo teiginio pavyzdys: “Esu patenkintas(-a) man svarbiausiais darbo ir asmeninio gyvenimo

vaidmenimis. Darbo-nedarbo balanso skalės teiginiai buvo vertinami 5-ių balų Likert skalėje, kur 1 - reiškia “visiškai nesutinku”, o 5 - “visiškai sutinku”.

Perdegimas. Tyrimo metu perdegimo įvertinimui buvo naudojama Perdegimo skalė (Angl. Burnout Assessment Tool), BAT-12 trumpoji versija (Schaufeli, 2019). Ši skalė susideda iš 12 teiginių skirtų įvertinti pagrindinius perdegimo aspektus. Kiekvienas teiginys vertinamas pagal respondentų suvoktą savo jausmų ar elgesio dažnumą. Teiginiai buvo vertinami penkių balų Likert skalėje, kur 1 - reiškia “Niekada”, o 5 - “(Beveik) visada”. Perdegimo vertinimo teiginių pavyzdžiai: “Darbe jaučiuosi protiškai išsekęs(-usi)”, “Netikiu, kad mano darbas turi reikšmę kitiems”.

Balanso palaikymo saviveiksmingumas. Siekiant įvertinti saviveiksmingumą tyrimo metu buvo naudojama saviveiksmingumo skalė (Angl. *work-life balance self-efficacy*). Šis matavimo būdas buvo naujai sukurtas ir adaptuotas pagal Banduros (2005) "Saviveiksmingumo skalių sudarymo vadovą". Skalė susideda iš penkių teiginių, kurie yra apie pasitikėjimą užtikrinti savo darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Chan, 2016). Teiginiai buvo vertinami septynių balų Likert skalėje, kur 1 - reiškia “Visiškai nesutinku”, o 7 - “Visiškai sutinku”. Saviveiksmingumo teiginių pavyzdžiai: “Tikiu, kad galiu pakeisti savo gyvenimo būdą, kad pasiekčiau darbo ir gyvenimo balansą.”, “Tikiu, kad galiu surasti būdų suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą.”, “Tikiu, kad galiu sugalvoti naujų būdų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui užtikrinti.”.

Įsitraukimas. Įsitraukimą į darbą įvertinimui tyrimo metu buvo naudojama itin trumpa įsitraukimo į darbą skalė UWES-3 (Angl. *An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3*) (Schaufelli, 2017). Skalė susideda tik iš trijų teiginių : “Savo darbe aš jaučiuosi pilnas(-a) energijos”, “Aš esu kupinas(-a) entuziazmo”, “Esu pasinėręs (-usi) į savo darbą”. Visi teiginiai buvo vertinami septynių balų Likert skalėje, kur 0 - reiškia “Niekada”, o 6 - “Visada (Kasdien)”.

Darbo ir gyvenimo balansą palaikantis vadovo elgesys. Darbo ir gyvenimo balansą palaikančio vadovo elgesiui matuoti buvo naudojama trumpoji Šeimą palaikančio vadovo elgesio skalė (FSSB-SF) (Angl. *Family Supportive Supervisor Behavior Short-Form (FSSB-SF)*) (Hammer, 2013). Skalė susideda iš keturių teiginių, pavyzdžiui: “Vadovas sukuria tokią atmosferą, kad jaučiuosi patogiai, kalbėdamas(-a) su juo apie savo darbo ir gyvenimo balansą”, “Mano

vadovas dirba su savo žmonėmis taip, kad užtikrintų jų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą”. Teiginiai buvo vertinami penkių balų Likert skalėje, kur 1 - reiškia “Visiškai nesutinku”, o 5 - “Visiškai sutinku”.

Darbo ir gyvenimo balanso kultūra. Darbo ir gyvenimo balanso kultūrai įvertinti buvo panaudota Šeimą palaikančios organizacijos suvokimo skalė (Angl. *Family-Supportive Organization Perception (FSOP)*) (Allen, 2001). Skalė susideda iš keturiolikos teiginių, kur vienuolika iš jų yra reversiniai. Teiginių pavyzdžiai: “Darbas turi būti pagrindinis žmogaus prioritetasis” (Reversinis), “Rodyti rūpestį ir domėjimąsi savo asmeniniais reikalais darbo metu yra normalu”. Visi teiginiai buvo vertinami penkių balų Likert skalėje, kur 1 - reiškia “Visiškai nesutinku”, o 5 - “Visiškai sutinku”.

2.3 Tyrimo eiga

Tyrimui buvo pasitelkta internetinė apklausų platforma „survey.alchemer.com”. Informacija apie tyrimą ir kvietimai dalyvauti buvo skelbiami socialiniuose tinkluose „Facebook“ ir „Instagram“, siekiant pasiekti kuo daugiau respondentų ir pakviesti juos dalyvauti tyrimo anketoje savanoriškai. Kiekvienas respondentas buvo išsamiai supažindintas su tyrimo tikslais, taip pat buvo užtikrintas jų konfidencialumas ir anonimiškumas.

2.4 Rezultatų apdorojimas

Atliekant tyrimą naudota IBM SPSS Statistics 22 programa. Duomenys analizuoti naudojant dažnių lenteles. Tikrinant duomenų normalumą naudoti Kolmogorovo Smirnovo ir Shapiro-Wilk testai. Tikrinant klausimynų patikimumą skaičiuotas Cronbach's alpha įvertis. Ieškant sąryšių tarp kintamųjų naudotas Spearman koreliacijos koeficientas ir tikrinta ar jis statistiškai reikšmingai skiriasi nuo nulio. Lyginant vidutinius rangus tarp skirtingų grupių naudotas Mann Whitney U testas. Visame darbe taikant statistinius testus naudotas 5% pasiklovimo lygmuo.

3. REZULTATAI

3.1 Klausimynų patikimumai

Šioje dalyje buvo atlikti kiekvieno konstrukto atskirai patikimumo testai. Visų konstrukčių Cronbach alpha įverčiai yra didesni nei 0.7. Tai parodo labai gerą konstrukčių patikimumą. Lentelėje apačioje pateikti kiekvieno konstrukto įverčiai.

1 lentelė. *Naudojamų konstrukčių patikimumo testų rezultatai*

Patikimumo statistika		
Konstruktas	Cronbach's Alpha	Teiginių skaičius
Įsitraukimas į darbą	.815	3
Darbo ir gyvenimo balanso kultūra	.785	14
Perdegimas	.853	12
Saviveiksmingumas	.895	5
Įsitraukimo balansas	.808	5
Efektyvumo balansas	.915	5
Emocinis balansas	.904	5
Darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys	.919	4

3.2 Aprašomoji statistika

Apačioje lentelėje pateikta visų konstrukčių aprašomoji statistika. Lentelėje matomi vidurkis, standartinis nuokrypis, minimalios bei maksimalios reikšmės. Matome, kad vidurkis yra didžiausias saviveiksmingumo konstrukto (5.40), o mažiausias perdegimo (2.32). Standartinis nuokrypis yra didžiausias įsitraukimo į darbą konstrukto (1.07), o mažiausias darbo ir gyvenimo balanso kultūros konstrukto (0.53).

Taip pat svarbios yra skewness ir kurtosis statistikos, kurios parodo ar duomenys yra normaliai pasiskirstę. Jei šių koeficientų reikšmės yra virš 1 tai rodo, kad pasiskirstymas yra per smailus. Vertės mažesnės nei –1 rodo, kad pasiskirstymas yra per plokščias. Jei vertės yra artimos 0, tuomet pasiskirstymas yra artimas normaliajam skirstiniui. Matome, kad trys konstruktai (įsitraukimo, efektyvumo ir emocinis balansai) peržengia intervalo [-1,1] ribas. Likę konstruktai neperžengia -1 ir 1 ribų, tačiau kartais yra gana reikšmingai nutolę nuo nulio. Todėl buvo atlikti kintamųjų normalumo testai, kurie yra aprašyti sekančiame skyriuje.

2 lentelė. *Konstrukų aprašomoji statistika*

Aprošomoji statistika									
	N	Minimu	Maximu	Vidurki	Standartinis	Skewness		Kurtosis	
		m	m	s	nuokrypis	Statisti	Std.	Statisti	Std.
	ka	Statistik	Statistik	Statistik	Statistika	ka	Error	ka	Error
Įsitraukimas į darbą	183	1.00	6.00	4.20	1.07	-.55	.18	-.14	.36
Darbo ir gyvenimo balanso kultūra	183	2.00	4.86	3.28	.53	.18	.18	.23	.36
Perdegimas	183	1.00	3.75	2.32	.56	.21	.18	-.10	.36
Saviveiksmingumas	183	2.00	7.00	5.40	1.03	-.89	.18	.76	.36
Įsitraukimo balansas	183	1.00	5.00	3.71	.65	-.68	.18	1.68	.36
Efektyvumo balansas	183	1.40	5.00	3.75	.69	-.70	.18	1.29	.36
Emocinis balansas	183	1.00	5.00	3.68	.75	-.72	.18	1.31	.36
Darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys	183	1.00	5.00	3.17	1.00	-.48	.18	-.19	.36
Valid N (listwise)	183								

3.3 Normalumo testai

Kiekvienam konstruktui yra atliktas normalumo vertinimas su dviem skirtingais testais. Normalumui patikrinti buvo naudojami Kolmogorovo Smirnovo ir Shapiro-Wilk testai. Testų rezultatai pateikti lentelėje apačioje.

3 lentelė. Kiekvieno konstrukto normalumo vertinimas su Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testais

Normalumo testai						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistika	df	p	Statistika	df	p
Įsitraukimas į darbą	.123	183	.000	.958	183	.000
Darbo ir gyvenimo balanso kultūra	.057	183	.200*	.991	183	.324
Perdegimas	.054	183	.200*	.991	183	.300
Saviveiksmingumas	.144	183	.000	.932	183	.000
Įsitraukimo balansas	.141	183	.000	.950	183	.000
Efektyvumo balansas	.187	183	.000	.922	183	.000
Emocinis balansas	.154	183	.000	.932	183	.000
Darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys	.126	183	.000	.954	183	.000

*. Tai yra tikrosios reikšmingumo ribos apatinė riba.

a. Lilliefors reikšmingumo pataisa

Pagal abu testus tik darbo ir gyvenimo balanso kultūros bei perdegimo konstruktai yra pasiskirstę normaliai. Visi kiti konstruktai pagal abu testus yra pasiskirstę nenormaliai. Į tokius

rezultatus reikės atsižvelgti taikant testus sekančiuose skyriuose, nes kai kurie testai reikalauja duomenų normalumo.

3.4 Darbo ir gyvenimo balanso raiška pagal socialinius ir demografinius kintamuosius

Tai yra pirmas tyrimo uždavinys ir jos tikslas yra išnagrinėti ar skiriasi darbo ir gyvenimo balanso raiška tarp respondentų pagal jų socialinius ir demografinius požymius. Šie požymiai yra: amžius, lytis, vaikų turėjimas/neturėjimas, priežiūros teikimas/neteikimas šeimos nariui. Kad patikrinti amžiaus ir darbo ir gyvenimo balanso sąsajas buvo apskaičiuotas Spearman koreliacijos koeficientas ir patikrinta ar jis statistiškai reikšmingai skiriasi nuo nulio. Jei koreliacijos koeficientas yra statistiškai reikšmingas mes traktuosime, kad ryšys tarp konstrukto egzistuoja. Kitu atveju – neegzistuoja. Lentelėje apačioje pateikti koreliacijos rezultatai.

4 lentelė. Darbo ir gyvenimo balanso raiška pagal socialinius ir demografinius kintamuosius

Koreliacijos			
		Amžius	
Spearman's rho	Įsitraukimo balansas	Koreliacijos koeficientas	-.011
		p-vertė	.880
		N	183
	Efektyvumo balansas	Koreliacijos koeficientas	.027
		p-vertė	.716
		N	183
	Emocinis balansas	Koreliacijos koeficientas	.051
		p-vertė	.495
		N	183

** . Koreliacija yra reikšminga 0,01 lygiu (dvipusis testas)

Tarp amžiaus ir įsitraukimo balanso statistiškai reikšmingos koreliacijos nėra ($\rho=-0.011$, $p=0.880$). Tarp amžiaus ir efektyvumo balanso statistiškai reikšmingos koreliacijos nėra ($\rho=0.027$, $p=0.716$). Tarp amžiaus ir emocinio balanso statistiškai reikšmingos koreliacijos nėra ($\rho=0.051$, $p=0.495$).

Toliau buvo tikrinama ar egzistuoja statistiškai reikšmingi darbo ir gyvenimo balanso raiškos skirtumai pagal lytį, vaikų turėjimą ir priežiūros teikimą/neteikimą šeimos nariui. Kad tai atlikti, reikėjo palyginti atitinkamų kintamųjų vidurkius tarp nurodytų grupių. Tačiau, kaip matėme tikrindami duomenų normalumą, dauguma mūsų analizuojamų kintamųjų yra pasiskirstę nenormaliai. Todėl taikyti parametrinių testų ir lyginti vidurkių – nebuvo galima. Todėl buvo

taikytas neparametrinis Mann Whitney U testas ir lyginami vidutiniai rangai tarp demografinių grupių.

5 lentelė. *Vyrų ir moterų vidutiniai rangai*

Rangai				
	Lytis	N	Rangų vidurkis	Rangų suma
Įsitraukimo balansas	Vyras	38	86.89	3302.00
	Moteris	145	93.34	13534.00
	Bendras	183		
Efektyvumo balansas	Vyras	38	80.74	3068.00
	Moteris	145	94.95	13768.00
	Bendras	183		
Emocinis balansas	Vyras	38	86.83	3299.50
	Moteris	145	93.36	13536.50
	Bendras	183		

Toliau lentelėje pateikti Mann Whitney U testo rezultatai.

6 lentelė. *Palyginti vidutiniai rangai tarp demografinių grupių*

Testo statistika			
	Įsitraukimo balansas	Efektyvumo balansas	Emocinis balansas
Mann-Whitney U	2561.000	2327.000	2558.500
Wilcoxon W	3302.000	3068.000	3299.500
Z	-.676	-1.512	-.685
Asymp. Sig. (2-tailed)	.499	.130	.494

Visos gautos p-reikšmės yra didesnės nei 0.05, todėl galima daryti išvadą, kad darbo ir gyvenimo balanso raiška pagal lytį statistiškai reikšmingai nesiskiria.

Toliau lentelėje pateikiami turinčių vaikų ir neturinčių vaikų darbuotojų vidutiniai rangai.

7 lentelė. Turinčių vaikų ir neturinčių vaikų darbuotojų vidutiniai rangai

Rangai				
	Ar turi nepilnamečių	N	Rangų vidurkis	Rangų suma
Įsitraukimo balansas	Ne	119	90.53	10773.50
	Taip	64	94.73	6062.50
	Bendras	183		
Efektyvumo balansas	Ne	119	92.94	11059.50
	Taip	64	90.26	5776.50
	Bendras	183		
Emocinis balansas	Ne	119	89.13	10606.00
	Taip	64	97.34	6230.00
	Bendras	183		

Toliau 8-oje lentelėje pateikti Mann Whitney U testo rezultatai.

8 lentelė. *Palyginti vidutiniai rangai tarp demografinių grupių*

Testo statistika			
		Efektyvumo	
	Įsitraukimo balansas	balansas	Emocinis balansas
Mann-Whitney U	3633.500	3696.500	3466.000
Wilcoxon W	10773.500	5776.500	10606.000
Z	-.517	-.335	-1.014
Asymp. Sig. (2-tailed)	.605	.738	.311
a. Grupavimo kintamasis: Ar turi nepilnamečių			

Visos gautos p-reikšmės yra didesnės nei 0.05, todėl galima daryti išvadą, kad darbo ir gyvenimo balanso raiška pagal vaikų turėjimą ar neturėjimą statistiškai reikšmingai nesiskiria.

Toliau 9-oje lentelėje apačioje pateikiami turinčių artimųjų kuriais reikia rūpintis ir neturinčių vidutiniai rangai.

9 lentelė. Darbuotojų turinčių artimųjų kuriais reikia rūpintis ir neturinčių vidutiniai rangai

Rangai				
	Ar turite su Jumis gyvenančių artimųjų, kuriems reikalinga priežiūra ar slauga?	N	Rangų vidurkis	Rangų suma
Įsitraukimo balansas	Ne	166	92.17	15300.50
	Taip	17	90.32	1535.50
	Bendrai	183		
Efektyvumo balansas	Ne	166	92.20	15305.50
	Taip	17	90.03	1530.50
	Bendrai	183		
Emocinis balansas	Ne	166	93.00	15437.50
	Taip	17	82.26	1398.50
	Bendrai	183		

Toliau 10-oje lentelėje apačioje pateikiami Mann Whitney U testo rezultatai.

10 lentelė. *Palyginti vidutiniai rangai tarp demografinių grupių*

Testo statistika			
	Efektyvumo		
	Įsitraukimo balansas	balansas	Emocinis balansas
Mann-Whitney U	1382.500	1377.500	1245.500
Wilcoxon W	1535.500	1530.500	1398.500
Z	-.139	-.165	-.806
Asymp. Sig. (2-tailed)	.890	.869	.420
a. Grupavimo kintamasis: Ar turite su Jumis gyvenančių artimųjų, kuriems reikalinga priežiūra ar slauga?			

Visos gautos p-reikšmės yra didesnės nei 0.05, todėl galima daryti išvadą, kad darbo ir gyvenimo balanso raiška pagal tai ar respondentas turi/neturi gyvenančių kartu artimųjų kuriems reikia priežiūros statistiškai reikšmingai nesiskiria.

3.5 Darbo ir gyvenimo balanso sąsajos su perdegimu ir įsitraukimu į darbą

Šioje dalyje pateikiamas antrasis tyrimo uždavinys, jo tikslas - patikrinti ar egzistuoja statistiškai reikšmingi sąryšiai tarp darbo ir gyvenimo balanso ir perdegimo bei įsitraukimo į darbą. Kad tai patikrinti, apskaičiuotas Spearman koreliacijos koeficientas ir patikrinta ar jis statistiškai reikšmingai skiriasi nuo nulio. Jei koreliacijos koeficientas yra statistiškai reikšmingas mes traktuosime, kad ryšys tarp konstrukto egzistuoja. Kitu atveju – neegzistuoja. 11 - oje lentelėje apačioje pateikti koreliacijos rezultatai.

11 lentelė. Darbo ir gyvenimo balanso sąsajos su perdegimu ir ištraukimu į darbą

Koreliacijos				
		Perdegimas	Ištraukimas į darbą	
Spearman's rho	Ištraukimo balansas	Koreliacijos koeficientas	-.355**	.223**
		p-vertė	.000	.002
		N	183	183
	Efektyvumo balansas	Koreliacijos koeficientas	-.356**	.265**
		p-vertė	.000	.000
		N	183	183
	Emocinis balansas	Koreliacijos koeficientas	-.341**	.356**
		p-vertė	.000	.000
		N	183	183

** . p<0.001

Statistiškai reikšminga koreliacija yra tarp visų kintamųjų porų.

Didėjant ištraukimo balanso konstruktui statistiškai reikšmingai mažėja perdegimo konstruktas ($\rho=-0.355$, $p<0.05$). Tai reiškia, kuo geresnis respondento ištraukimo balansas tuo mažiau perdegęs darbe jis jaučiasi.

Didėjant ištraukimo balanso konstruktui statistiškai reikšmingai didėja ir ištraukimo į darbą konstruktas ($\rho=0.223$, $p=0.002$). Tai reiškia, kuo geresnis respondento ištraukimo balansas tuo labiau jis yra ištraukęs į darbą.

Didėjant efektyvumo balanso konstruktui statistiškai reikšmingai mažėja perdegimo konstruktas ($\rho=-0.356$, $p<0.05$). Tai reiškia, kuo geresnis respondento efektyvumo balansas tuo mažiau perdegęs darbe jis jaučiasi.

Didėjant efektyvumo balanso konstruktui statistiškai reikšmingai didėja ir įsitraukimo į darbą konstruktas ($\rho=0.265$, $p<0.05$). Tai reiškia, kuo geresnis respondento efektyvumo balansas tuo labiau jis yra įsitraukęs į darbą.

Didėjant emocinio balanso konstruktui statistiškai reikšmingai mažėja perdegimo konstruktas ($\rho=-0.341$, $p<0.05$). Tai reiškia, kuo geresnis respondento emocinis balansas tuo mažiau perdegęs darbe jis jaučiasi.

Didėjant emocinio balanso konstruktui statistiškai reikšmingai didėja ir įsitraukimo į darbą konstruktas ($\rho=0.356$, $p<0.05$). Tai reiškia, kuo geresnis respondento emocinis balansas tuo labiau jis yra įsitraukęs į darbą.

3.6 Sąsajos tarp darbo ir gyvenimo balanso ir saviveiksmingumo, darbo ir gyvenimo balanso kultūros bei darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikančio elgesio

Šioje dalyje pateikiama trečiasis tyrimo uždavinys, jos tikslas - nustatyti ar egzistuoja statistiškai reikšmingos sąsajos tarp darbo ir gyvenimo balanso dimensijų bei saviveiksmingumo, darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikančio elgesio ir darbo ir gyvenimo balanso kultūros. Tam tikslui nustatyti buvo sudarytos tris regresijos, kur : 1) įsitraukimo balansas – priklausomas kintamasis, nepriklausomi kintamieji: saviveiksmingumas, darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys bei darbo ir gyvenimo balanso kultūra, 2) efektyvumo balansas – priklausomas kintamasis, nepriklausomi kintamieji: saviveiksmingumas, darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys bei darbo ir gyvenimo balanso kultūra, 3) emocinis balansas – priklausomas kintamasis, nepriklausomi kintamieji: saviveiksmingumas, darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys bei darbo ir gyvenimo balanso kultūra.

Apačioje 12-oje lentelėje pateikiami pirmosios regresijos rezultatai.

Atlikus tiesinę regresinę analizę gauta ANOVA F reikšmė yra lygi 29.067, o $p < 0.05$, vadinasi, duomenys yra tinkami regresinei analizei bei egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas kintamasis saviveiksmingumas (β stand. = 0.468). Kiti kintamieji yra statistiškai nereikšmingi.

12 lentelė. Įsitraukimo balanso prognostiniai veiksniai

		Koeficientai		
		Standardized Coefficients		
		Beta	p	R ²
1	Konstanta		.000	
	Saviveiksmingumas	.468	.000	.328
	Darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys	.143	.051	.328
	Darbo ir gyvenimo balanso kultūra	.096	.185	.328

Visi VIF yra mažesni nei 4, todėl multikolinearumo problemos nėra.

Gauta Durbin-Watson reikšmė 2.042 rodo, jog autokoreliacijos nėra ir regresijos modelis gali būti naudojamas prognozavimui. Kadangi duomenys nėra normaliai pasiskirstę, o tik artimi normaliam skirstiniui, taip pat buvo naudojamas savirankos (angl. bootstrap) metodas, kuris padeda gauti stabilesnius liekamųjų paklaidų įverčius. Gauta R² reikšmė yra lygi 0.328, vadinasi, nepriklausomas kintamieji: saviveiksmingumas, darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys ir darbo ir gyvenimo balanso kultūra paaiškina 32.8 % priklausomo kintamojo – įsitraukimo balansas. Kadangi determinacijos koeficiento (R²) reikšmė yra didesnė nei 0.20, galima teigti, jog ryšys tarp kintamųjų nėra silpnas. Taip pat, pagal gautą statistiškai reikšmingą bei teigiamą vieną regresijos koeficientą, galime daryti išvadą, kad saviveiksmingumas daro statistiškai reikšmingą, teigiamą įtaką įsitraukimo balansui.

Toliau 13-oje lentelėje bus pateikiamos antros regresijos rezultatai, kur priklausomas kintamasis yra efektyvumo balansas.

Atlikus tiesinę regresinę analizę gauta ANOVA F reikšmė yra lygi 14.402, o $p < 0.05$, vadinasi, duomenys yra tinkami regresinei analizei bei egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas kintamasis saviveiksmingumas (β stand. = 0.368). Kiti kintamieji yra statistiškai nereikšmingi.

13 lentelė. *Efektyvumo balanso prognostiniai veiksniai.*

		Koeficientai		
		Standardized Coefficients		R ²
		Beta	p	
1	Konstanta		.000	
	Saviveiksmingumas	.368	.000	.194
	Darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys	.090	.259	.194
	Darbo ir gyvenimo balanso kultūra	.083	.293	.194

Visi VIF yra mažesni nei 4, todėl multikolinearumo problemos nėra.

Gauta Durbin-Watson reikšmė 2.229 rodo, jog autokoreliacijos nėra ir regresijos modelis gali būti naudojamas prognozavimui. Kadangi duomenys nėra normaliai pasiskirstę, o tik artimi normaliam skirstiniui, taip pat buvo naudojamas savirankos (angl. bootstrap) metodas, kuris padeda gauti stabilesnius liekamųjų paklaidų įverčius. Gauta R² reikšmė yra lygi 0.194, vadinasi, nepriklausomas kintamieji: saviveiksmingumas, darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys ir darbo ir gyvenimo balanso kultūra paaiškina 19.4 % priklausomo kintamojo – efektyvumo balansas. Kadangi determinacijos koeficiento (R²) reikšmė yra mažesnė nei 0.20, galima teigti, jog ryšys tarp kintamųjų yra silpnas. Taip pat, pagal gautą statistiškai reikšmingą bei teigiamą vieną regresijos koeficientą, galime daryti išvadą, kad saviveiksmingumas daro statistiškai reikšmingą, teigiamą įtaką efektyvumo balansui.

Toliau 14-oje lentelėje bus pateikiamos trečios regresijos rezultatai, kur priklausomas kintamasis yra emocinis balansas

Atlikus tiesinę regresinę analizę gauta ANOVA F reikšmė yra lygi 17.678, o $p < 0.05$, vadinasi, duomenys yra tinkami regresinei analizei bei egzistuoja statistiškai reikšmingi teigiami

kintamieji: saviveiksmingumas (β stand. = 0.368) ir darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys (β stand. = 0.200). Darbo ir gyvenimo balanso kultūra yra statistiškai nereikšmingas.

14 lentelė. *Emocinio balanso prognostiniai veiksniai.*

Koeficientai				
		Standardized Coefficients		R ²
		Beta	p	
1	Konstanta		.000	
	Saviveiksmingumas	.348	.000	.229
	Darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys	.200	.011	.229
	Darbo ir gyvenimo balanso kultūra	.057	.465	.229

Visi VIF yra mažesni nei 4, todėl multikolinearumo problemos nėra.

Gauta Durbin-Watson reikšmė 1.929 rodo, jog autokoreliacijos nėra ir regresijos modelis gali būti naudojamas prognozavimui. Kadangi duomenys nėra normaliai pasiskirstę, o tik artimi normaliam skirstiniui, taip pat buvo naudojamas savirankos (angl. bootstrap) metodas, kuris padeda gauti stabilesnius liekamųjų paklaidų įverčius. Gauta R² reikšmė yra lygi 0.229, vadinasi, nepriklausomas kintamieji: saviveiksmingumas, darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys ir darbo ir gyvenimo balanso kultūra paaiškina 22.9 % priklausomo kintamojo – emocinis balansas. Kadangi determinacijos koeficiento (R²) reikšmė yra didesnė nei 0.20, galima teigti, jog ryšys tarp kintamųjų nėra silpnas. Taip pat, pagal gautus statistiškai reikšmingus bei teigiamus regresijos koeficientus, galime daryti išvadą, kad saviveiksmingumas ir darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys daro statistiškai reikšmingą, teigiamą įtaką emociniam balansui.

3.7 Saviveiksmingumo, darbo ir gyvenimo balanso kultūros bei darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikančio elgesio raiška pagal organizacijos siūlomas priemones palaikyti darbo ir gyvenimo balansą.

Šioje ketvirtoje užduotyje tikslas yra palyginti ar skiriasi tokių individualių veiksmų kaip saviveiksmingumas, darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys ir darbo ir gyvenimo balanso kultūra raiška pagal tai ar organizacija, kurioje dirba darbuotojai siūlo ar nesiūlo priemones palaikyti darbo ir gyvenimo balansą. Pirmiausiai lentelėje apačioje yra pateikiami organizacijų siūlomų priemonių palaikyti darbo ir gyvenimo balansą dažnių lentelę.

15 lentelė. *Organizacijų siūlomų priemonių palaikyti darbo ir gyvenimo balansą dažnių lentelę*

		Dažnis	N %
Darbo siūlomos priemonės palaikyti darbo ir gyvenimo balansą	Lankstus darbo vietos pasirinkimas	63	34.6%
	Lankstus darbo laiko grafikas	75	41.2%
	Sutrumpintas darbo laikas	23	12.6%
	Apmokamos papildomos laisvos dienos	42	23.1%
	Apmokamos dienos savanorystei	20	11.0%
	Pagal poreikį ir greitai suteikiamos atostogos	84	46.2%
	Sveikatinimo programos darbe/ vidiniai sporto klubai/ edukacijos sveikatos tema	36	19.8%
	Papildomas medicininis draudimas/ apmokami skiepai	54	29.7%
	Suteikiamos priemonės įsirengti darbo vietą namuose	14	7.7%
	Vaikų priežiūros paslauga/ vaikų žaidimų zona darbovietėje	10	5.5%
	Vaiko priežiūrai/artimųjų slaugai skirtos dienos	23	12.6%
	Nemokami užkandžiai/ maistas/ gėrimai	59	32.4%
	Apmokamos atostogos mokslui/ darbo laiko trumpinimas dėl mokymosi	41	22.5%
	Nežinau/Negaliu atsakyti	7	3.8%
	Organizacija nesiūlo jokių balanso palaikymo priemonių	28	15.4%

Matome, kad dažniausiai siūlomos priemonės yra: pagal poreikį suteikiamos atostogos (46%), lankstus darbo grafikas (41.2%), lankstus darbo vietos pasirinkimas (34.6%). Rečiausiai

taikomos priemonės yra: apmokamos dienos savanorystei (11%), priemonės įsirengti darbo vieta namie (7.7%), vaikų priežiūros paslauga (5.5%). 3.8% - nežino ar negali atsakyti apie taikomas priemones, o 15.4% nurodė, kad jų įmonė jokių darbo ir gyvenimo balanso palaikymo priemonių netaiko.

Toliau buvo analizuojama ar yra statistiškai reikšmingi skirtumai saviveiksmingumo, darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikančio elgesio ir darbo ir gyvenimo balanso kultūros raiškoje pagal tai ar įmonė suteikia lankstų darbo vietos pasirinkimą, sutrumpintą darbo laiką, atostogas pagal poreikį bei lankstų darbo grafiką. Kad tai atlikti, buvo palyginti atitinkamų kintamųjų vidurkiai tarp nurodytų grupių. Tačiau, tikrinant duomenų normalumą, pastebėta, kad dauguma analizuojamų kintamųjų yra pasiskirstę nenormaliai. Todėl buvo taikytas neparametrinis Mann Whitney U testas ir lyginami vidutiniai rangai tarp demografinių grupių.

Pirmiausiai lentelėje apačioje pateikiami vidutiniai rangai pagal lankstų darbo vietos pasirinkimą.

16 lentelė. *Vidutiniai rangai pagal lankstų darbo vietos pasirinkimą*

Rangai				
	Lankstus darbo vietos pasirinkimas	N	Vidutinis rangas	Rangų suma
Darbo ir gyvenimo balanso kultūra	Ne	120	74.80	8976.50
	Taip	63	124.75	7859.50
	Bendras	183		
Saviveiksmingumas	Ne	120	81.37	9764.00
	Taip	63	112.25	7072.00
	Bendras	183		
Darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys	Ne	120	78.97	9476.00
	Taip	63	116.83	7360.00
	Bendras	183		

Toliau 17-oje lentelėje apačioje pateikiami Mann Whitney U testo rezultatai.

17 lentelė. *Mann Whitney U testo rezultatai*

Statistika			
	Darbo ir gyvenimo balanso kultūra	Saviveiksmingumas	Darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys
Mann-Whitney U	1716.500	2504.000	2216.000
Wilcoxon W	8976.500	9764.000	9476.000
Z	-6.068	-3.781	-4.617
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000

a. Grupavimo kintamasis: Lankstus darbo vietos pasirinkimas

Iš lentelės viršuje matome, kad visi konstruktai tarp turinčių galimybę lanksčiai pasirinkti darbo vietą ir neturinčių skiriasi statistiškai reikšmingai. Darbo ir gyvenimo balanso kultūra, saviveiksmingumas ir darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys yra statistiškai reikšmingai labiau išreikštas pas tuos respondentus kurie turi galimybę pasirinkti darbo vietą laisvai, nei pas tuos kurie neturi tokios galimybės.

Toliau 18-oje lentelėje apačioje pateikiami vidutiniai rangai pagal lankstų darbo laiko pasirinkimą.

18 lentelė. *Vidutiniai rangai pagal lankstų darbo laiko pasirinkimą*

Rangai				
	Lankstus darbo laiko grafikas	N	Rangų vidurkis	Rangų suma
Darbo ir gyvenimo balanso kultūra	Ne	108	80.97	8744.50
	Taip	75	107.89	8091.50
	Bendras	183		
Saviveiksmingumas	Ne	108	90.58	9782.50
	Taip	75	94.05	7053.50
	Bendras	183		
Darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys	Ne	108	82.71	8933.00
	Taip	75	105.37	7903.00
	Bendras	183		

Toliau 19-oje lentelėje apačioje pateikiami Mann Whitney U testo rezultatai.

19 lentelė. *Mann Whitney U testo rezultatai*

Statistika			
	Darbo ir gyvenimo balanso kultūra	Saviveiksmingumas	Darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys
Mann-Whitney U	2858.500	3896.500	3047.000
Wilcoxon W	8744.500	9782.500	8933.000
Z	-3.385	-.439	-2.861
Asymp. Sig. (2-tailed)	.001	.660	.004

Iš lentelės viršuje matome, kad darbo ir gyvenimo balanso kultūra bei darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys tarp turinčių galimybę lanksčiai pasirinkti darbo grafiką ir neturinčių skiriasi statistiškai reikšmingai. Darbo ir gyvenimo balanso kultūra ir darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys yra statistiškai reikšmingai labiau išreikštas pas tuos respondentus kurie turi galimybę pasirinkti darbo grafiką laisvai, nei pas tuos kurie neturi tokios galimybės. Saviveiksmingumas tarp šių grupių statistiškai reikšmingai nesiskiria.

Toliau 20-oje lentelėje apačioje pateikiami vidutiniai rangai pagal sutrumpintą darbo laiką.

20 lentelė. *Vidutiniai rangai pagal sutrumpintą darbo laiką*

Rangai				
	Sutrumpintas darbo laikas	N	Rangų vidurkis	Rangų suma
Darbo ir gyvenimo balanso kultūra	Ne	160	90.24	14439.00
	Taip	23	104.22	2397.00
	Bendras	183		
Saviveiksmingumas	Ne	160	92.99	14879.00
	Taip	23	85.09	1957.00
	Bendras	183		
Darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys	Ne	160	91.22	14595.00
	Taip	23	97.43	2241.00
	Bendras	183		

Toliau 21-oje lentelėje apačioje pateikiami Mann Whitney U testo rezultatai.

21 lentelė. *Mann Whitney U testo rezultatai*

Statistika			
	Darbo ir gyvenimo balanso kultūra	Saviveiksmingumas	Darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys
Mann-Whitney U	1559.000	1681.000	1715.000
Wilcoxon W	14439.000	1957.000	14595.000
Z	-1.184	-.675	-.529
Asymp. Sig. (2-tailed)	.236	.499	.597
a. Grupavimo kintamasis: Sutrumpintas darbo laikas			

Iš lentelės viršuje matome, kad visi konstruktai tarp turinčių ir neturinčių sutrumpintą darbo laiką statistiškai reikšmingai nesiskiria. Darbo ir gyvenimo balanso kultūra, saviveiksmingumas ir darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys statistiškai reikšmingai nesiskiria tarp turinčių ir neturinčių sutrumpintą darbo laiką.

Toliau 22-oje lentelėje apačioje pateikiami vidutiniai rangai pagal atostogų suteikimą pagal poreikį.

22 lentelė. Vidutiniai rangai pagal atostogų suteikimą pagal poreikį

Rangai				
	Pagal poreikį ir greitai suteikiamos atostogos	N	Rangų vidurkis	Rangų suma
Darbo ir gyvenimo balanso kultūra	Ne	99	77.42	7664.50
	Taip	84	109.18	9171.50
	Bendras	183		
Saviveiksmingumas	Ne	99	83.10	8227.00
	Taip	84	102.49	8609.00
	Bendras	183		
Darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys	Ne	99	83.86	8302.00
	Taip	84	101.60	8534.00
	Bendras	183		

Toliau 23-oje lentelėje apačioje pateikiami Mann Whitney U testo rezultatai.

23 lentelė. Mann Whitney U testo rezultatai

Statistika			
	Darbo ir gyvenimo balanso kultūra	Saviveiksmingumas	Darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys
Mann-Whitney U	2714.500	3277.000	3352.000
Wilcoxon W	7664.500	8227.000	8302.000
Z	-4.047	-2.489	-2.269
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.013	.023

a. Grupavimo kintamasis: Pagal poreikį ir greitai suteikiamos atostogos (pvz., pranešus dieną...-dvi iki norimos datos):Kokios darbo ir gyvenimo balanso palaikymo priemonės yra taikomos Jūsų organizacijoje? Pažymėkite visus Jums tinkamus variantus.

Iš lentelės viršuje matome, kad visi konstruktai tarp turinčių galimybę gauti atostogas greitai ir pagal poreikį ir neturinčių skiriasi statistiškai reikšmingai. Darbo ir gyvenimo balanso kultūra, saviveiksmingumas ir darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys yra statistiškai reikšmingai labiau išreikštas pas tuos respondentus kurie turi galimybę gauti atostogas greitai ir pagal poreikį, nei pas tuos kurie neturi tokios galimybės.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

4.1 Darbo ir gyvenimo balanso raiška pagal socialinius ir demografinius kintamuosius.

Šio tyrimo tikslas buvo nustatyti ar skiriasi darbo ir gyvenimo balanso raiška tarp respondentų pagal jų socialinius ir demografinius požymius. Tyrimo rezultatai pademonstravo, kad statistiškai reikšmingų sąsajų tarp amžiaus ir darbo ir gyvenimo balanso dimensijų (įsitraukimo balanso, efektyvumo balanso, emocinio balanso) nėra. Taip pat tyrimo metu buvo tikrinama ar egzistuoja statistiškai reikšmingi darbo ir gyvenimo balanso raiškos skirtumai pagal lytį, vaikų turėjimą ir priežiūros teikimą / neteikimą šeimos nariui. Rezultatai atskleidė, kad darbo ir gyvenimo balanso raiška pagal lytį, vaikų turėjimą / neturėjimą, ar respondentas turi/neturi gyvenančių kartu artimųjų kuriems reikia priežiūros statistiškai reikšmingai nesiskiria. Nors šis tyrimas neparodė, kad vaikų turėjimas ar jų neturėjimas turi reikšmingą įtaką darbo ir gyvenimo balansui, rasti moksliniai tyrimai rodo kitokius rezultatus. Pavyzdžiui, pagal Eurofound (2007) duomenys, neigiama patirtis darbinėje aplinkoje turi reikšmingą poveikį darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai, ypač jeigu darbuotojas tuo metu yra tėvystės pradinėje stadijoje, kai vaikas/vaikai yra ikimokyklinio amžiaus. Tokiose situacijose dažniausiai kenčia moterys, nes jos dažniau priverstos sumažinti savo darbo valandas, tuo tarpu vyriškos lyties atstovų darbo valandos atvirkščiai dažnai pailgėja (šaltinis). Kadangi Eurofound tyrimas labiau išskiria, kad būtent neigiama patirtis turi įtaką darbo ir gyvenimo balansui darbuotojams auginančius mažamečius vaikus, galime daryti prielaidą, kad šio atlikto tyrimo respondentai auginantys vaikus nepatiria pakankamai stiprių neigiamų emocijų darbo aplinkoje. Atlikto tyrimo rezultatai taipogi neparodė reikšmingo skirtumo tarp lyčių darbo ir gyvenimo balanso atžvilgiu, nors galima rasti mokslinių tyrimų, kurie nurodo, kad moteriškos lyties atstovės dažniau patiria konfliktą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros (šaltinis).

4.2. Darbo ir gyvenimo balanso sąsajos su įsitraukimu į darbą bei ir perdegimu.

Šio tyrimo metu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti ar egzistuoja sąsajos tarp darbo-gyvenimo balanso dimensijų su įsitraukimu į darbą bei perdegimu. Rezultatai atskleidė, jog statistiškai reikšmingos sąsajos yra tarp visų kintamųjų porų. Remiantis gautais rezultatais, didėjant kiekvienai iš trijų darbo ir gyvenimo balanso dimensijų, t.y. įsitraukimo balanso, efektyvumo balanso ir emocinio balanso, perdegimo lygis reikšmingai mažėja, o darbuotojų įsitraukimas į darbą atvirkščiai, reikšmingai didėja. Mokslinėje literatūroje yra sunkiau rasti šaltinius, kur būtų išskiriamos atskiros darbo ir gyvenimo balanso dimensijos, kaip buvo daryta šiame tyrime. Tačiau remiantis moksliniais tyrimais, kur buvo tiriamos analogiškos sąsajos

naudojant benrai darbo ir gyvenimo balanso konstrukta, rezultatai buvo gaunami tokie patys, kaip ir šiame atliktame tyrime. Pavyzdžiui, 2019 - ais metais pietų Azijos šalyse atliktame tyrime išvados atskleidė pastebimą bendrą darbuotojų įsitraukimo ir perdegimo poveikį darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros suvokimui (šaltinis). Anksčiau minėto tyrimo rezultatai taip pat kaip ir šio tyrimo rezultatai parodė, kad egzistuoja sąsajos tarp darbo ir gyvenimo pusiausvyros, perdegimo ir įsitraukimo į darbą (šaltinis). Ankstesni tyrimai paaiškina, kad darbuotojai, patiriantys prastą darbo-gyvenimo balansą, turi didesnę tikimybę susidurti su perdegimu, nes jie negali skirti pakankamai laiko poilsiui ir asmeniniam gyvenimui. Geras darbo-gyvenimo balansas, priešingai, skatina didesnę darbuotojų įsitraukimą į darbą. Tai susiję su tuo, kad subalansuotas asmeninis ir profesinis gyvenimas leidžia darbuotojams jaustis labiau atsigavusiems ir motyvuotiems. Tyrimai, pvz., Kalliath ir Brough (2008), rodo, kad darbuotojai, kurie gali sėkmingai derinti darbą su asmeniniu gyvenimu, dažniau būna labiau įsitraukę ir produktyvūs, tą patį atskleidė ir šio atlikto tyrimo rezultatai.

Apibendrinant galima teigti, kad subalansuotas darbo ir asmeninio gyvenimo derinys yra kritinis veiksnys, lemiantis mažesnę perdegimo lygį ir didesnę įsitraukimą į darbą. Ankstesni tyrimai patvirtina šią išvadą, parodydami, kaip svarbu yra rasti tinkamą pusiausvyrą siekiant darbuotojų gerovės ir efektyvumo darbe.

4.3 Nustatyti sąsajas tarp darbo ir gyvenimo balanso ir saviveiksmingumo, darbo ir gyvenimo balanso kultūros bei darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikančio elgesio.

Paskutinė šio tyrimo užduotis buvo nustatyti sąsajas tarp darbo ir gyvenimo balanso ir saviveiksmingumo, darbo ir gyvenimo balanso kultūros bei darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikančio elgesio. Šio tyrimo gauti rezultatai atskleidė, kad saviveiksmingumas turi teigiamą ir statistiškai reikšmingą sąsają įsitraukimo balansui, tačiau darbo ir gyvenimo balansą vadovo palaikantis elgesys ir darbo ir gyvenimo balanso kultūra nėra reikšmingi įsitraukimo balanso veiksniai. Saviveiksmingumas turi teigiamą ir statistiškai reikšmingą sąsają su efektyvumo balansu, tačiau darbo ir gyvenimo balansą vadovo palaikantis elgesys ir darbo ir gyvenimo balanso kultūra nėra reikšmingi efektyvumo balanso veiksniai. Saviveiksmingumas ir darbo ir gyvenimo balansą vadovo palaikantis elgesys turi teigiamą ir statistiškai reikšmingą sąsają su emociniu balansu, tačiau darbo ir gyvenimo balanso kultūra nėra reikšmingas emocinio balanso veiksnys.

Šio tyrimo rezultatai rodo, kad saviveiksmingumas yra esminis veiksnys, užtikrinantis darbo ir gyvenimo balansą (Bandura ir kt., 1997). Saviveiksmingumas pasirodė turintis statistiškai reikšmingą teigiamą sąsają su visais trimis balanso aspektais: įsitraukimo, efektyvumo ir emociniam balansui. Tai atitinka mokslinius tyrimus, kurie rodo, kad aukštas saviveiksmingumas siejamas su geresniu darbuotojų įsitraukimu į darbą ir mažesniu streso lygiu (Bandura, 1997). Darbo ir gyvenimo balansą vadovo palaikantis elgesys ir darbo ir gyvenimo balanso kultūra, nors ir nerodo statistiškai reikšmingi įsitraukimo ir efektyvumo balansui, tačiau emociniam balansui vadovo palaikantis elgesys pasirodė turintis reikšmingą įtaką. Tai gali būti paaiškinama kitų autorių mintimis, kad vadovo palaikymas gali pagerinti darbuotojų emocinę gerovę ir sumažinti stresą (Eisenberger et al., 1990). Darbo ir gyvenimo balanso kultūra, nors ir nėra reikšminga šiame tyrime, literatūroje dažnai minima, kaip svarbus veiksnys darbo ir gyvenimo balanso užtikrinimui (Greenhaus & Beutell, 1985). Vis dėlto, verta atkreipti dėmesį, kad darbo ir gyvenimo balanso kultūros poveikis gali būti priklausomas nuo kitų sąlygų, tokių kaip organizacijos kultūra ir darbo aplinka (Thompson et al., 1999). Taigi, gauti rezultatai atitinka mokslinius atradimus ir pabrėžia saviveiksmingumo svarbą darbo ir gyvenimo balanso kontekste, tuo pat metu nurodant, kad vadovo palaikymas gali būti svarbus emociniam balansui. Galiausiai, darbo ir gyvenimo balanso kultūros poveikis gali būti sudėtingesnis ir priklausyti nuo kitų organizacijos veiksmų.

4.4 Saviveiksmingumo, darbo ir gyvenimo balanso kultūros bei darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikančio elgesio raiška pagal įmonės siūlomas priemones palaikyti darbo ir gyvenimo balansą.

Taip pat šiame tyrime buvo bandoma palyginti ar skiriasi tokių individualių veiksmų kaip saviveiksmingumo, darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikančio elgesio ir darbo ir gyvenimo balanso kultūros raiška pagal tai ar įmonė siūlo ar nesiūlo priemones palaikyti darbo ir gyvenimo balansą. Rezultatai parodė, kad darbo ir gyvenimo balanso kultūra, saviveiksmingumas ir darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys yra statistiškai reikšmingai labiau išreikštas pas tuos respondentus, kurie turi galimybę pasirinkti darbo vietą laisvai, nei pas tuos kurie neturi tokios galimybės. Panašūs rezultatai gavosi lyginant tuos pačius veiksmus su darbuotojais, kurie turi galimybę pasirinkti darbo grafiką laisvai arba neturi, tačiau saviveiksmingumas tarp šių grupių statistiškai reikšmingai nesiskiria. Taip pat tyrimo metu buvo nustatyta, kad darbo ir gyvenimo balanso kultūra, saviveiksmingumas ir darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys statistiškai reikšmingai nesiskiria tarp turinčių ir neturinčių sutrumpintą darbo laiką. Galiausiai,

aukščiau minėti veiksniai statistiškai reikšmingai labiau išreikšti pas tuos respondentus, kurie turi galimybę gauti atostogas greitai ir pagal poreikį, nei pas tuos, kurie neturi tokios galimybės.

Tyrimas atskleidė, kad darbo ir gyvenimo balanso kultūra yra labiau išreikšta pas tuos darbuotojus, kurie turi galimybę laisvai pasirinkti darbo vietą ir grafiką. Tai atitinka ankstesnių tyrimų rezultatus, rodančius, kad lankstus darbo organizavimas skatina geresnį darbo ir gyvenimo balansą, nes darbuotojai gali geriau prisitaikyti prie asmeninių ir šeimos poreikių. Tokia lanksti aplinka gali skatinti organizacinę kultūrą, kuri vertina ir palaiko darbuotojų gerovę. Nustatyta, kad saviveiksmingumas yra statistiškai reikšmingai aukštesnis tarp darbuotojų, turinčių galimybę pasirinkti darbo vietą, tačiau šis veiksnys nesiskiria tarp tų, kurie turi ar neturi galimybę laisvai rinktis darbo grafiką. Saviveiksmingumas – tai asmens įsitikinimas savo gebėjimais atlikti tam tikras užduotis ar pasiekti tikslus. Tyrimai rodo, kad darbo vietos pasirinkimo laisvė gali padidinti saviveiksmingumą, nes leidžia darbuotojams dirbti produktyviausioje aplinkoje ir sumažina darbo vietos streso veiksnius. Tuo tarpu darbo grafiko lankstumas gali būti susijęs su kitais veiksniais, pvz., darbo pobūdžiu ar organizacinėmis struktūromis, kurios gali neutralizuoti saviveiksmingumo skirtumus tarp grupių. Rezultatai rodo, kad vadovo palaikantis elgesys yra reikšmingai labiau išreikštas ten, kur darbuotojai turi lankstumo pasirinkti darbo vietą ir greitai gauti atostogas pagal poreikį. Vadovai, kurie palaiko darbo ir gyvenimo balansą, dažnai stengiasi sudaryti sąlygas, kurios mažina darbuotojų stresą ir padidina jų pasitenkinimą darbu. Laisvė pasirinkti darbo vietą ir atostogas leidžia darbuotojams jaustis labiau kontroliuojantiems savo darbo ir asmeninio gyvenimo santykį, o tai gali būti vertinama kaip vadovų palaikymas. Galiausiai, tyrimas atskleidė, kad turintys galimybę gauti atostogas greitai ir pagal poreikį darbuotojai patiria geresnį darbo ir gyvenimo balansą bei aukštesnį saviveiksmingumą. Tai rodo, kad laiku suteikiamos atostogos gali būti svarbus veiksnys darbuotojų gerovei. Tyrimai rodo, kad galimybė gauti atostogas pagal poreikį leidžia darbuotojams geriau valdyti savo stresą ir išvengti perdegimo, kas galiausiai didina darbo našumą ir pasitenkinimą darbu.

Tyrimo rezultatai patvirtina teoriją, kad lankstumas darbo organizavime yra esminis veiksnys, skatinantis darbo ir gyvenimo balanso kultūrą, didinantis saviveiksmingumą ir vadovo palaikantį elgesį. Šie rezultatai atspindi globalias tendencijas, kur lankstus darbo organizavimas tampa vis svarbesniu organizacijų prioritetu siekiant išlaikyti motyvuotus ir produktyvius darbuotojus.

5. TYRIMO RIBOTUMAI

Analizuojant tyrimo rezultatus, būtina atsižvelgti į tam tikrus jo apribojimus. Visų pirma, šių rezultatų negalima pritaikyti platesnei darbuotojų populiacijai dėl to, kad buvo naudojama patogioji imtis. Kintamųjų palyginimas pagal demografines charakteristikas galėtų būti tikslesnis, jei tyrimas būtų atliktas su didesne imtimi, kur demografinės grupės būtų labiau subalansuotos. Šiame tyrime vyriškos lyties respondentų buvo mažiau nei moteriškos lyties, be to skyrėsi ir vadovaujančias bei nevadovaujančias pareigas užimančių dalyvių skaičius, kadangi nevadovaujančių darbuotojų buvo didžioji dalis. Todėl verta būtų įtraukti daugiau dalyvių, ypač vyrų, dirbančių nuotoliniu būdu ar tik darbo vietoje, ir vadovų. Nors buvo pastebėti tam tikri skirtumai tarp tirtų grupių, būtų įdomu sužinoti, kaip rezultatai pasikeistų jei atitinkamos imtys būtų didesnės.

6. IŠVADOS

1. Nustatyta, kad tarp darbo ir gyvenimo balanso (įsitraukimo, efektyvumo ir emocinis balansai) ir amžiaus statistiškai reikšmingo ryšio nėra. Taip pat analizuojant darbo ir gyvenimo balanso raišką, pagal lytį, vaikų turėjimą/neturėjimą, bei turėjimą/neturėjimą kartu gyvenančių artimųjų kuriais reikia rūpintis, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.
2. Analizuojant darbo ir gyvenimo balanso (įsitraukimo, efektyvumo ir emocinis balansai) sąryšį su įsitraukimu į darbą bei perdegimu nustatyta, kad statistiškai reikšmingi sąryšiai egzistuoja su visomis gyvenimo balanso dimensijomis. Tai reiškia, kad kuo geresnis darbo ir gyvenimo balanso atskirų dimensijų įvertinimas tuo mažesnis perdegimas ir tuo didesnis įsitraukimas į darbą.
3. Atlikus regresinę analizę nustatyta, kad saviveiksmingumas turi teigiamą ir statistiškai reikšmingą sąsają su įsitraukimo balansu, efektyvumo balansu ir emociniu balansu. Taip pat regresinė analizė nustatė, kad nors darbo ir gyvenimo balansą vadovo palaikantis elgesys neparodė reikšmingos sąsajos su įsitraukimo ir efektyvumo balansais, jis turėjo teigiamą ir statistiškai reikšmingą sąsają su emociniu balansu. Taip pat darbo ir gyvenimo kultūra neparodė statistiškai reikšmingos sąsajos nei su įsitraukimo, nei efektyvumo, nei su emociniu balansais.
4. Galiausiai buvo analizuota, saviveiksmingumo, darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikančio elgesio bei darbo ir gyvenimo balanso kultūros raiška pagal organizacijų siūlomas priemones palaikyti darbo ir gyvenimo balansą. Nustatyta, kad darbo ir gyvenimo balanso kultūra, saviveiksmingumas ir darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys yra statistiškai reikšmingai labiau išreikšti pas tuos respondentus, kurie turi galimybę pasirinkti darbo vietą laisvai, nei pas tuos, kurie neturi tokios galimybės bei kurie gali gauti atostogas greitai ir pagal poreikį. Taip pat nustatyta, kad darbo ir gyvenimo balanso kultūra ir darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys yra statistiškai reikšmingai labiau išreikšti pas tuos respondentus, kurie turi galimybę pasirinkti darbo grafiką laisvai, nei pas tuos, kurie neturi tokios galimybės. Saviveiksmingumas tarp šių grupių statistiškai reikšmingai nesiskiria. Galiausiai, nustatyta, kad darbo ir gyvenimo balanso kultūra, saviveiksmingumas ir darbo ir gyvenimo balanso vadovo palaikantis elgesys statistiškai reikšmingai nesiskiria tarp turinčių ir neturinčių sutrumpintą darbo laiką.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adisa, T. A., Aiyenitaju, O., & Adekoya, O. D. (2021). The work–family balance of British working women during the COVID-19 pandemic. *Journal of Work-Applied Management*, 13(2), 241-260.
2. Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of vocational behavior*, 58(3), 414-435
3. Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of vocational behavior*, 58(3), 414-435.
4. Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491. <https://doi.org/10.2307/259305>
5. Bandura, A. (1989). Regulation of cognitive processes through perceived self-efficacy. *Developmental psychology*, 25(5), 729.
6. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
7. Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work–family support. *Journal of vocational behavior*, 66(3), 487-500.
8. Česnauskas, V., & Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2014). Darbo ir šeimos konfliktas: individualių ir organizacinių veiksnių svarba. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (72), 23-43.
9. Chan, X. W., Kalliath, T., Brough, P., Siu, O. L., O'Driscoll, M. P., & Timms, C. (2016). Work–family enrichment and satisfaction: The mediating role of self-efficacy and work–life balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1755-1776.
10. Cherniss, C. (1993). Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout* (pp. 135-150). Washington DC: Taylor & Francis.
11. Choi, Y. (2013). The differences between work engagement and workaholism, and organizational outcomes: An integrative model. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(10), 1655-1665.
12. Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.

13. Clarke, M. C., Koch, L. C., & Hill, E. J. (2004). The work-family interface: differentiating balance and fit. *Family and consumer sciences research journal*, 33(2), 121-140.
14. Freudenberger, H. J. The staff burn-out syndrome in alternative institutions: Psychotherapy: theory, research and practice. 1975, 12(1): 73–82.
15. Fritz, C., & Sonnentag, S. (2006). Recovery, well-being, and performance-related outcomes: The role of workload and vacation experiences. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 936-945.
16. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
17. Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work–life balance: weighing the importance of work–family and work–health balance. *International journal of environmental research and public health*, 17(3), 907.
18. Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Foley, S. (2006, March). Work–family balance: Exploration of a concept. In families and work conference, Provo, UT.
19. Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531.
20. Grzywacz, J.G. & Marks, N.F. (2000). Family, work, work-family spillover, and problem drinking during midlife. *Journal of Marriage and Family*, 62, 336- 348
21. Hammer, L. B., Ernst Kossek, E., Bodner, T., & Crain, T. (2013). Measurement development and validation of the family supportive supervisor behavior short-form (FSSB-SF). *Journal of occupational health psychology*, 18(3), 285.
22. Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), 837-856.
23. Herron, L., Sapienza, H. J., & Smith-Cook, D. (1992). Entrepreneurship theory from an interdisciplinary perspective: volume II. *Entrepreneurship theory and Practice*, 16(3), 5-12.
24. Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49-58.

25. Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
26. Kelly, E. L., Moen, P., & Tranby, E. (2011). Changing workplaces to reduce work-family conflict: Schedule control in a white-collar organization. *American Sociological Review*, 76(2), 265-290.
27. Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work & Family*, 2(1), 7-32.
28. Kumer, G. V., & Janakiram, B. (2017). Theories of work life balance—a conceptual review. *International Research. Journal of Management and Commerce*, 4(9), 184-192.
29. Kvietkauskaitė, V. (2010). *Darbuotojų saviveiksmingumo, socializacijos organizacijoje ir subjektyviai vertinamos darbo atlikimo kokybės sąsajos* (Doctoral dissertation).
30. Lewis, S., Anderson, D., Lyonette, C., Payne, N., & Wood, S. (2016). Work–Life Balance and Class: In Search of Working-Class Work-Lives. In *Work-Life Balance in Times of Recession, Austerity and Beyond* (pp. 132-150). Routledge.
31. Lunenburg, F. C. (2011). Self-efficacy in the workplace: Implications for motivation and performance. *International journal of management, business, and administration*, 14(1), 1-6.
32. Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 417-432. <https://doi.org/10.2307/353506>
33. Montero-Marín, J., García-Campayo, J., Fajó-Pascual, M., Carrasco, J. M., Gascón, S., Gili, M., & Mayoral-Cleries, F. (2011). Sociodemographic and occupational risk factors associated with the development of different burnout types: the cross-sectional University of Zaragoza study. *BMC psychiatry*, 11, 1-13.
34. Morowatisharifabad, M. A., Ghofranipour, F., Heidarnia, A., Ruchi, G. B., & Ehrampoush, M. H. (2006). Self-efficacy and health promotion behaviors of older adults in Iran. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 34(7), 759-768.
35. Pacevičius, J. Profesinis perdegimas kaip organizacinės elgsenos problema: Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2006, 2(7): 125–129.
36. Peeters, M. C., Montgomery, A. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing work and home: how job and home demands are related to burnout. *International journal of stress management*, 12(1), 43.

37. Phillips, J. M., & Gully, S. M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal--setting process. *Journal of applied psychology*, 82(5), 792.
38. Pilipūnaitė, L. (2008). Prisitaikymo organizacijoje, saviveiksmingumo ir darbinio streso sąsajos.
39. Raižienė, S., & Bakšytė, A. (2010). Socialinės paslaugas teikiančių darbuotojų perdegimo sindromo, socialinės paramos bei saviveiksmingumo sąsajos. *Social Inquiry into Well-Being*, 9(2), 119-126.
40. Repoport, R., L. Bailyn, J.K. Fletcher, B.H. Pruitt (2002). Beyond work-family balance: Advancing gender equity and workplace performance, Jossey-Bass, San Francisco.
41. Rincy, V. M., & Panchanatham, N. (2014). Work life balance: A short review of the theoretical and contemporary concepts. *Continental Journal of Social Sciences*, 7(1), 1-24.
42. Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., SALANOVA, M., & WITTE, H. (2018). An Ultra-Short Measure for Work Engagement The UWES-3 Validation Across Five Countries, 1–15, 2017.
43. Schaufeli, W..B. (2012). The measurement of work engagement. In R.R. Sinclair, M. Wang & L.E. Tetrick (Eds), *Research methods in occupational health psychology: Measurement, design, and data analysis* (pp. 138-153). New York: Routledg
44. Singh, J. (2013). Individual and organizational strategies to balance work-life with Indian way. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 203-210.
45. Šorytė, D., & Pajarskienė, B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Redaktorių taryba*, 8.
46. Submitter, G. A. T. R., Bello, Z., & Tanko, G. I. (2020). Review of work-life balance theories. *Journals and Bello, Zainab and Tanko, Garba Ibrahim, Review of Work-Life Balance Theories (December 31, 2020). Reference to this paper should be made as follows: Bello, Z, 217-227.*
47. Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392-415.
48. Troppmann, K. M., & Troppmann, C. (2017). Work-life balance and burnout. *Success in academic surgery*, 175-185.

49. Westman, M., & Etzion, D. (2001). The impact of vacation and job stress on burnout and absenteeism. *Psychology & Health*, 16(5), 595-606.
50. Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work–life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240-262.
51. Zerubavel, E. (1996, September). Lumping and splitting: Notes on social classification. In *Sociological Forum* (Vol. 11, No. 3, pp. 421-433). Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers.
52. Žitkuvienė, A. (2023). *Organizacinių veiksmų raiška, siekiant užtikrinti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą* (Doctoral dissertation, Kauno technologijos universitetas).
53. Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D., & Balsienė, R. R. (2019). The relationships between employee occupational self-efficacy, structural empowerment, and work engagement. *Psichologija*, 59, 37-52.
54. Esthi, R. B., & Panjaitan, S. (2023). The Effect of Work-Life Balance on Turnover Intention Mediated by Burnout. *ProBisnis: Jurnal Manajemen*, 14(1), 29-34.
55. Tuğsal, T., & Ülgen, B. (2017). Work-life balance and social support as predictors of burnout: an exploratory analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 117-138.