

Vilniaus universitetas  
Filosofijos fakultetas  
Psichologijos institutas

**Emilija Vitkutė**

Organizacinės psichologijos studijų programa

Baigiamasis magistro darbas

**Darbo ir gyvenimo balansas, jo sąsajos su darbo reikalavimais ir ištekliais bei  
balansą palaikančiu vadovu ir organizacijos kultūra**

Darbo vadovė: doc. dr. Jurgita Lazauskaitė - Zabielskė

Vilnius 2024

# TURINYS

SANTRAUKA .....	2
SUMMARY .....	3
PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS .....	4
PRATARMĖ .....	5
ĮVADAS.....	7
1. TEORINĖS DARBO IR GYVENIMO BALANSO SU DARBO REIKALAVIMAIS IR IŠTEKLIAMS BEI BALANSĄ PALAIKANČIU VADOVU IR ORGANIZACIJOS KULTŪRA SĄSAJŲ PRIELAIDOS .....	7
1.1. Darbo ir gyvenimo balanso samprata.....	7
1.2. Darbo reikalavimų ir išteklių samprata .....	10
1.3. Balansą palaikančio vadovo samprata.....	12
1.4. Balansą palaikančios organizacijos kultūros samprata .....	15
1.5. Darbo ir gyvenimo balanso sąsajos su darbo reikalavimais ir ištekliams bei balansą palaikančiu vadovu ir organizacijos kultūra.....	17
2. DARBO IR GYVENIMO BALANSO, JO SĄSAJŲ SU DARBO REIKALAVIMAIS IR IŠTEKLIAMS BEI BALANSĄ PALAIKANČIU VADOVU IR ORGANIZACIJOS KULTŪRA TYRIMAS .....	21
2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai .....	21
2.2. Tyrimo metodologija.....	21
2.2.1. Respondentų charakteristika .....	21
2.2.2. Tyrimo metodai.....	24
2.2.3. Tyrimo eiga.....	29
2.3. Tyrimo rezultatai .....	30
2.3.1. Darbo ir gyvenimo balanso vertinimas atsižvelgiant į sociodemografinius veiksnius .....	30
2.3.2. Darbo išteklių ir reikalavimų sąsajos su darbo ir gyvenimo balansu.....	35
2.3.3. Darbo išteklių ir reikalavimų, veikiant kartu su balansą palaikančia organizacine kultūra, vadovo elgesiu, sąsajos su darbo ir gyvenimo balansu .....	37
3. REZULTATŲ APTARIMAS.....	44
3.1. Darbo ir gyvenimo balanso vertinimas su sociodemografiniais kintamaisiais .....	44
3.2. Darbo išteklių ir reikalavimų sąsajos su darbo ir gyvenimo balansu .....	45
3.3. Darbo išteklių ir reikalavimų, veikiant kartu su balansą palaikančia organizacine kultūra, balansą palaikančiu vadovo elgesiu, sąsajos su darbo ir gyvenimo balansu.....	47
3.4. Tyrimo ribotumai ir rekomendacijos ateities tyrimams .....	48
IŠVADOS.....	50
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	51

## SANTRAUKA

Darbo ir gyvenimo balansas, jo sąsajos su darbo reikalavimais ir ištekliais bei balansą palaikančiu vadovu ir organizacijos kultūra. Emilija Vitkutė. Vilnius: Vilniaus universitetas. Filosofijos fakultetas. Psichologijos institutas. 2024, 61 psl.

*Raktiniai žodžiai:* darbo ir gyvenimo balansas, darbo reikalavimai, darbo ištekliai, balansą palaikantis vadovo elgesys, balansą palaikanti organizacijos kultūra.

Tyrimo tikslas – nustatyti darbo ir gyvenimo balanso sąsajas su darbo reikalavimais ir ištekliais bei balansą palaikančiu vadovu ir organizacijos kultūra.

Tyrimas atliktas internetinėje platformoje „Google Forms“. Tyrime dalyvavo 199 dalyvių, iš kurių: 121 moterys (60,8%) ir 75 vyrai (37,7%). Tyrime dalyviams buvo pateikti sociodemografiniai klausimai, „Darbo – nedarbo balanso skalė“ (Wayne et al., 2021), „Darbo reikalavimų ir išteklių klausimynas“ (Bakker et al., 2015), „Šeimą palaikančio vadovo elgesio skalė“ (Hammer et al., 2013) ir „Darbo ir gyvenimo balanso kultūros skalė“ (Nitzsche et al., 2014).

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad įsitraukimo, efektyvumo ir emocinio balanso vertinimai reikšmingai nesiskyrė tarp lyčių, amžiaus, išsilavinimo, stažo, turinčių partnerį ir vienišų tyrimo dalyvių grupių. Įsitraukimo, efektyvumo ir emocinis balansas bei palaikantis vadovo elgesys yra labiau išreikštas dirbantiems pilnu darbo krūviu negu dirbančių nepilnu darbo krūviu. Autonomija, kolegų parama, galimybė tobulėti ir vadovo parama yra tiesiogiai susiję su tyrimo dalyvių įsitraukimo, efektyvumo ir emociniu balansu. Kognityviniai darbo reikalavimai yra teigiamai silpnai susiję su efektyvumo balansu, tačiau daugiau statistiškai reikšmingų ryšių tarp darbo reikalavimų ir darbo ir gyvenimo balanso nenustatyta. Balansą palaikanti organizacijos kultūra bei palaikantis vadovo elgesys yra teigiamai susiję su respondentų įsitraukimo, efektyvumo ir emociniu balansu. Balansą palaikanti organizacijos kultūra ir vadovo elgesys neturi įtakos ryšiui tarp darbo reikalavimų, išteklių ir efektyvumo balanso, tačiau organizacijos kultūra veikia kaip moderuojantis veiksnys tarp kognityvinių reikalavimų ir emocinio balanso. Darbo krūvis, tempas, galimybė tobulėti ir organizacijos kultūra teigiamai daro įtaką efektyvumo balansui. Be to, galimybė tobulėti ir organizacijos kultūra palankiai veikia emocinio balanso prognozę.

## SUMMARY

Work – Life Balance, its Relationship to Job Demands and Resources, and the Manager and Organisational Culture that Supports the Balance. Emilija Vitkutė. Vilnius: Vilnius University. Faculty of philosophy. Institute of psychology. 2024, 61 p.

*Key words:* work – life balance, job demands, job resources, balance supporting supervisor's behaviour, balance supporting organisational culture.

The aim of the study is to determine the relation between work – life balance and job demands and resources, as well as the supervisor and organisational culture that supports the balance.

The study was carried out online via the “Google Forms” platform. The study consists of 199 participants, of whom 121 are women (60,8 %) and 75 are men (37,7%). The participants were presented with socio – demographic questions, “Work – Nonwork Balance” scale (Wayne et al., 2021), “The Job Demands – Resources Questionnaire” (Bakker et al., 2015), “Family Supportive Supervisor Behaviors Short – Form” (Hammer et al., 2013) and “The Work – Life Balance Culture Scale” (Nitzsche et al., 2014).

The results of the study showed that ratings of engagement, effectiveness and emotional balance did not differ significantly between gender, age, education, years of experience, having a partner and being single. Engagement, effectiveness, emotional balance, and supportive managerial behaviour are more pronounced in high workload having employees than in low workload having employees. Autonomy, peer support, access to development and supervisor support are directly related to engagement, effectiveness, and emotional balance. Cognitive job demands are positively and weakly related to effectiveness balance, but no further statistically significant relationships were found between job demands and work - life balance. A supportive organisational culture and supportive managerial behaviour are positively related to respondents' engagement, effectiveness and emotional balance. Balance - maintaining organisational culture and managerial behavior do not influence the relationship between job demands, resources, and effectiveness balance, but organisational culture acts as a moderating factor between cognitive demands and emotional balance. Workload, pace, opportunity for development and organisational culture have a positive impact on the balance of effectiveness. In addition, opportunity for improvement and organisational culture have a positive effect on the prediction of emotional balance.

## PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS

**Darbo ir gyvenimo balansas** (angl. *Work – life balance*) – darbuotojų darbo ir nedarbo vaidmenų derinio palankumo vertinimas, kylantis iš to, kiek jų afektiniai išgyvenimai ir suvokiamas įsitraukimas bei veiksmingumas atliekant darbo ir nedarbo vaidmenis atitinka vertę, kurią jie teikia šiems vaidmenims (Wayne et al., 2021).

**Darbo reikalavimai** (angl. *Job demands*) – fiziniai, psichologiniai, socialiniai ir organizaciniai darbo aspektai, kurie reikalauja pastovaus fizinių ir / ar psichologinių (kognityvinių ar emocinių) pastangų ar / ir įgūdžių, kurie yra siejami su tam tikromis fiziologinėmis ir / ar psichologinėmis sąnaudomis (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Narkutė, 2018).

**Darbo ištekliai** (angl. *Job resources*) – fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo elementai, kurie mažina darbo reikalavimus ir atitinkamas fizines bei psichologines sąnaudas, susijusias su darbo reikalavimais, prisideda prie darbo tikslų įgyvendinimo, padeda pasiekti darbo rezultatus, stiprina ir skatina asmeninį augimą, mokymąsi bei tobulėjimą (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004).

**Balansą palaikantis vadovas** (angl. *Supportive Supervisor behaviors*) – vadovų elgesys, palaikantis darbuotojų šeimyninius vaidmenis, yra svarbiausia grandis grandinėje tarp paramos darbui ir šeimai bei darbuotojo rezultatų (Hammer et al., 2009).

**Balansą palaikanti organizacijos kultūra** (angl. *Organisational culture*) – bendrų pagrindinių prielaidų modelis, kurį grupė išmoko spręsdama savo išorinio prisitaikymo ir vidines integracijos problemas ir kuris pakankamai gerai pasiteisino, kad būtų laikomas galiojančiu ir todėl būtų išmokomas naujiems nariams kaip teisingas būdas suvokti, mąstyti ir jausti tas problemas (Schein, 2010).

## PRATARMĖ

XXI a. organizacinės psichologijos srityje darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros tyrimams yra skiriama bene daugiausiai dėmesio. Kalliath ir Brough (2008) pastebi, kad didelis susidomėjimas šia tema kyla dėl rimtų rūpesčių, susijusių su darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros neigiamais padariniais darbuotojams, jų šeimoms, organizacijos ir darbo veiklos rezultatams. Svarbu pažymėti, kad nors terminas „darbo ir šeimos pusiausvyra“ yra plačiai paplitęs, iki šiol nėra vieningo ir aiškaus šio termino aiškinimo (Kalliath & Brough, 2008). Atitinkamai, tai gali trukdyti išsamiai išnagrinėti šią sritį. Daugelis tyrėjų apibrėžia darbo ir šeimos pusiausvyrą kaip „darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą“, siekdami apimti ne tik darbuotojus, kurie yra tėvai, turintys vaikų, bet ir tuos darbuotojus, kurie nėra tėvai, bet nori pasiekti pusiausvyrą savo asmeniniame gyvenime, pavyzdžiui, dalyvaujant sporto veiklose, mokymuose ar keliaujant (Kalliath & Brough, 2008). Todėl šiame kontekste darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra suprantama kaip visapusiškas veiklos spektras tiek darbe, tiek už jo ribų.

Šiuolaikiniam asmeniui profesinė veikla tapo viena iš esminių gyvenimo sričių. Anksčiau darbo laiko norma paprastai siekė apie 44 valandas per savaitę, tačiau XXI a. antroje pusėje daugelyje šalių, įskaitant Lietuvą, ši riba jau pasiekė 50 – 60 valandų per savaitę (Robinson, 2014) (cit. pagal Morkevičiūtė, Endriulaitienė, 2020). Todėl darbuotojai beveik trečdalį savaitės laiko praleidžia dirbdami. Dirbančių žmonių kasdienybė yra kupina iššūkių ir problemų, pavyzdžiui, sunkumų tenkant įgyvendinti ir patenkinti šeimos poreikius. Spartėjančio gyvenimo tempo ir didėjančio streso sąlygomis, siekiant greitai pasiekti numatytus tikslus, labai svarbu, kad asmenys apsisaugotų nuo veiksmų, kurie gali neigiamai paveikti jų gerovę (Norkutė, 2018). Nepriklausomai nuo lyties, darbuotojai stengiasi įveikti šias problemas ir suderinti darbo ir asmeninio gyvenimo vaidmenis, tačiau dažnai tai yra iššūkis (Anila & Krishnaveni, 2016).

Spartėjant darbo tempui ir krūviui, didėja rizika, kad darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra gali būti sutrikdyta (Selim & Kee, 2023). Siekdama užtikrinti, kad darbuotojai atitiktų besikeičiančius darbo reikalavimus ir išteklius bei prisidėti prie darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros palaikymo, organizacija gali naudoti įvairius metodus. Vadovai, kurie rūpinasi darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, atlieka esminį vaidmenį organizacijoje, nes jų elgesys gali sustiprinti darbuotojų palaikymą ir padėti jiems efektyviau prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių bei iššūkių (Fischer, 2019). Be to, organizacijos kultūra, skatinanti ir palaikanti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, gali reikšmingai prisidėti prie darbuotojų gerovės ir jų gebėjimo atitikti besikeičiančius aplinkos reikalavimus (Nitzsche et al., 2014).

Atsižvelgiant į nurodytus aspektus, reikšminga išsamiai ištirti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros fenomeną, su juo susijusius kitus konstruktus, prielaidas, t. y. darbo reikalavimus ir išteklius, balansą palaikantį vadovą bei organizacijos kultūrą. Atitinkamai, šiame darbe keliamas

tikslas – nustatyti darbo ir gyvenimo balanso sąsajas su darbo reikalavimais ir ištekliais bei balansą palaikančiu vadovu ir organizacijos kultūra.

## ĮVADAS

# 1. TEORINĖS DARBO IR GYVENIMO BALANSO SU DARBO REIKALAVIMAIS IR IŠTEKLIAIS BEI BALANSĄ PALAIKANČIU VADOVU IR ORGANIZACIJOS KULTŪRA SĄSAJŲ PRIELAIDOS

### 1.1. Darbo ir gyvenimo balanso samprata

Šiuolaikinėje visuomenėje vyrauja interesas suderinti darbo ir asmeninio gyvenimo polius. Analizuojant akademinę literatūrą, galima pastebėti, kad šių polių suderinamumo svarba tampa vis labiau akivaizdi ne tik mokslo, bet ir politikos, verslo bei socialinėse srityse. Mokslininkai išsamiai nagrinėja šio reiškinių svarbą individualiame lygmenyje, tyrinėdami veiksnius, kurie gali padėti pasiekti optimalią darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą bei organizacijų galimybes paremti savo darbuotojų pastangas šioje srityje. Čapkuskaitė (2018) pabrėžia, kad daugelis žmonių savo gyvenime yra ar buvo susidūrę su iššūkiais, siekdami suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Atitinkamai, šie iššūkiai išlieka aktualūs ir yra dažnas akademinų tyrimų objektas. Mokslininkai nagrinėja darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sampratą ir šio reiškinių įtaką, tai yra, kokią poveikį darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros (ne)išlaikymas daro darbuotojams (Clark, 2000; Greenhaus et al., 2003).

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros koncepcija akademinėje literatūroje yra reliatyviai nauja. Vieni iš pirmųjų mokslinių tyrimų apie darbo ir asmeninio gyvenimo sąveiką buvo atlikti tik XX a. septinto dešimtmečio pabaigoje. Mokslininkas Kahn (1974) pastebėjo, kad XX a. aštunto dešimtmečio pabaigoje Jungtinėse Amerikos Valstijose vykstantys demografiniai pokyčiai, tokie kaip sparčiai didėjantis dirbančių tėvų, vienišų tėvų ir dirbančių moterų skaičius, skatino mokslininkus imtis tyrimų, kurie apima minėtus ir tarpusavyje glaudžiai susijusius reiškinius (Kossek et al., 2010). Pirmuosiuose darbo ir asmeninio gyvenimo tyrimuose mokslininkai asmeninį gyvenimą siejo išimtinai su šeimos gyvenimu (Grincevičienė, 2020). Tačiau vėliau pradėta suprasti, kad visi dirbantys žmonės, net ir tie, kurie neturi šeimos ar vaikų, turi savo su darbu nesusijusį asmeninį gyvenimą (Grincevičienė, 2020). Kiti mokslininkai pastebėjo, kad daugelis žmonių nori skirti daugiau laiko savo asmeniniams poreikiams (Grisslich et al., 2012). Todėl tyrimuose buvo siekiama išsiaiškinti, kaip galima optimaliai paskirstyti laiką tarp darbo ir socialinio gyvenimo. Tai lėmė naujų mokslinių sąvokų, tokių kaip darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, atsiradimą. Vis dėl to svarbu pažymėti, kad kai kurie mokslininkai skiria darbo ir šeimos pusiausvyros terminus bendrąja prasme,



apimančius tiek darbą, tiek kitas gyvenimo sritis, neatsižvelgiant į tai, kokios veiklos yra laikomos asmeninio gyvenimo dalimi (Hammer & Zimmerman, 2011). Akademinėje literatūroje Brough su bendraautoriais (2014) nurodė, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra grindžiama dviem pagrindiniais aspektais. Vienas iš jų yra vaidmenų įvairovė, kaip, pavyzdžiui, apimanti reikalavimus streso, elgesio ir laiko požiūriu. Kita sritis yra konkrečios sąveikos mechanizmai tarp darbo ir laisvalaikio vaidmenų, tokie kaip kompensacija, pašalinis poveikis, konfliktai ir trukdžiai. Akkas su bendraautoriais (2015) teigia, kad konfliktas streso pagrindu atsiranda, kai asmuo patiria stresą dėl vieno vaidmens, o tai savo ruožtu gali paveikti kitų vaidmenų vykdymą (vaidmenų konfliktas, vaidmenų neaiškumas / dviprasmiškumas, nepakankamas sutuoktinio palaikymas). Šis konfliktas įvyksta dėl per didelio fizinio ar psichologinio krūvio, kuris gali būti susijęs su darbu (Nanda, 2015). Kitas konfliktas, susijęs su elgesio modeliais, atsiranda, kai asmuo turi demonstruoti tam tikrus elgesio standartus viename vaidmenyje, bet šie elgesio modeliai nėra tinkami ar nenaudingi kitame vaidmenyje (pavyzdžiui, lūkesčiai dėl emocinių ryšių) (Akkas et al., 2015). Svarbu pažymėti, kad tiriant naujas teorines darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros koncepcijas, elgesio konfliktas dažnai yra nagrinėjamas kaip darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas (Byron, 2005). Konfliktas laiko pagrindu atsiranda, kai vieno vaidmens (darbo ar šeimos) vykdymas trukdo darbuotojui skirti laiko kitam vaidmeniui ar atitinkamų poreikių tenkinimui (ilgėjančios darbo valandos, nepakankamai lankstus darbo grafikas, pamaininis darbas, rūpinimasis vaikais, didelė šeimos atsakomybė) (Akkas et al., 2015). Darbuotojas, kuris daugiausiai laiko skiria darbui, gali nepakankamai įgyvendinti savo įsipareigojimus šeimoje arba tai daryti neefektyviai.

Zhang su bendraautoriais (2013) atliko tyrimą, kuriame tiriamas darbo ir šeimos konfliktas bei susituokusių porų gyvenimo pasitenkinimas Kinijoje. Darbo ir šeimos vaidmenų konfliktas atsiranda, kai tam tikros užduotys dėl esamų kitų atsakomybių kitame vaidmenyje (darbo ar šeimos) yra sunkiai įgyvendinamos arba lieka nebaigtos (Ulinskienė, 2017). Zhang ir jo kolegų (2013) tyrimo metu darbo ir šeimos vaidmenų konfliktas buvo vertinamas remiantis asmeniniu ir sutuoktinio įvertinimais. Gauti rezultatai parodė, kad darbo ir šeimos vaidmenų konfliktas turi tiesioginį šalutinį poveikį abiejų sutuoktinių gyvenimo pasitenkinimui. Antrasis, kryžminis efektas, apibrėžiamas kaip vieno sutuoktinio patiriamo streso perdavimas kitam (Zhang et al., 2013). Taigi, remiantis moksliniais šaltiniais, dalyvavimas darbo ir šeimos vaidmenyse asmeniui kelia vis daugiau iššūkių.

Mokslininkai teigia, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą galima laikyti sėkminga, kai asmuo į abu vaidmenis (tiek darbo, tiek šeimos) įsitraukia vienodai ir jaučiasi patenkintas jų vykdymu (Hoffman & Cowan, 2008). Svarbiausi pusiausvyros rodikliai yra konfliktų tarp skirtingų vaidmenų nebuvimas, gebėjimas valdyti veiklą tiek darbe, tiek namuose, vaidmenų suderinamumas, laiko skyrimas savęs pažinimui ir psichologinis pasitenkinimas (Grisslich et al., 2012; Lockwood, 2003). Matyti, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros apibrėžimas akademinėje literatūroje

nėra vienareikšmis ir nėra universaliai priimto apibrėžimo. Įvairūs mokslininkai skirtingai konceptualizuoja darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Kai kurie tai traktuoja kaip derinį tarp darbo ir asmeninės veiklos sferų (Smith et al., 2016), o kiti ją apibrėžia kaip asmeninio pasitenkinimo būklę, pasižyminčią harmonija tarp visų gyvenimo aspektų (Brough et al., 2014; Hoffman & Cowan, 2008).

Šiame darbe darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą yra apibrėžiama pagal mokslininkų J. Wayne, H. Vaziri ir W. J. Casper (Wayne, Vaziri, Casper, 2021) pasiūlytą konceptualų požiūrį, kuris buvo suformuluotas remiantis W. J. Casper, H. Vaziri, J. Wayne, S. DeHauw ir J. Greenhaus (2018) sudaryta koncepcija. Ši koncepcija paremta išsamia akademinės literatūros apžvalga, žodyno apibrėžtimis ir kokybiniais duomenimis apie tai, kaip dirbantys žmonės interpretuoja darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Atitinkamai, šie autoriai apibrėžia darbo ir gyvenimo pusiausvyrą kaip „darbuotojų darbo ir nedarbo vaidmenų derinio palankumo vertinimą, kylantį iš to, kiek jų afektiniai išgyvenimai ir suvokiamas įsitraukimas bei veiksmingumas atliekant darbo ir nedarbo vaidmenis atitinka vertę, kurią jie teikia šiems vaidmenims“ (Wayne et al., 2021). Šis apibrėžimas apima daugelį aukščiau aptartų mokslininkų įžvalgų akademinėje literatūroje. Be to, svarbu pažymėti, kad jis unikalčiai prognozuoja dirbančių žmonių įsitraukimą, organizacinį įsipareigojimą, pilietinį elgesį, ketinimus keisti darbo vietą, emocinį išsekimą ir (arba) sveikatą, nepriklausomai nuo esamų pusiausvyros priemonių (Wayne, Vaziri, Casper, 2021). Tai išsamus, patikrintas ir daugiamatis darbo ir nedarbo pusiausvyros apibūdinimas, kuris tiksliai paaiškina vertinamas nuostatas ir elgesį.

Išnagrinėjus akademinę literatūrą, pastebėtina, kad mokslininkai ne tik analizuoja darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros prielaidas ir veiksnius, bet taip pat tiria ir jo pasekmes. Brough ir bendraautoriai (2014) bei Byron (2005) identifikavo galimas pasekmes, tokias kaip įtaka psichologinei ir fizinei sveikatai (pavyzdžiui, perdegimo sindromas), gyvenimo pasitenkinimui (pasitenkinimo gyvenimu lygio kaita) ir darbo funkcijų vykdymui (pravaikštos darbe). Kiti mokslininkai akcentavo aiškų ryšį tarp darbo ir šeimos konfliktų intensyvumo ir dirbančių žmonių psichologinės būklės saugumo (Unruh et al., 2016). Taip pat pabrėžiama, kad išsekimas yra viena iš reikšmingiausių pasekmių, atsirandančių dėl pernelyg didelio darbo krūvio (Byron, 2005).

Tyrinėjant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, svarbūs ne tik pagrindiniai veiksniai, lemiantys pusiausvyrą, t. y. darbo ir šeimos poreikiai bei atsakomybės, bet ir kiti elementai, pavyzdžiui, demografiniai. Demografiniai pokyčiai, tokie kaip augantis skaičius šeimų, kuriose dirba abu partneriai, didėjantis vienišų tėvų skaičius, didėjančios rūpinimosi kitais atsakomybės, technologiniai pasikeitimai, kurie susiję su nuolatine komunikacija ir galimybe pasiekti darbuotojus 24 valandas per parą, 7 dienas per savaitę, kelia iššūkius asmenims, siekiantiems pasiekti aukštą darbo rezultatyvumą ir tuo pačiu metu palaikyti sėkmingus asmeninius santykius (Greenhaus, 2014).

## 1.2. Darbo reikalavimų ir išteklių samprata

Visos darbo charakteristikos gali būti išskiriamos į dvi pagrindines kategorijas, t. y. darbo reikalavimus ir darbo išteklius (Bakker & Demerouti, 2014, 2017; Demerouti et al., 2001). Tie patys mokslininkai pažymi, kad šios skirtingos kategorijos turi savo specifines savybes ir numatomą vertę. Darbo reikalavimai (angl. *job demands*) yra apibūdinami kaip fiziniai, psichologiniai, socialiniai ir organizaciniai darbo aspektai, kurie reikalauja pastovaus fizinių ir / ar psichologinių (tiksliau, kognityvinių ar emocinių) pastangų ar / ir įgūdžių, kurie yra siejami su tam tikromis fiziologinėmis ir / ar psichologinėmis sąnaudomis (pavyzdžiui, išsekimas, spaudimas darbe, emocionaliai reiklūs sąveika su klientais) (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Narkutė, 2018). Tačiau darbo reikalavimai ne visada yra apibūdinami kaip neigiami, jie gali tapti kliūtimi ir / ar streso šaltiniais, jei jų atlikimas reikalauja didelių darbuotojo pastangų (Schaufeli & Bakker, 2004; Narkutė, 2018). Atitinkamai, dėl to gali atsirasti didesnės fiziologinės ir / ar psichologinės sąnaudos, kurios gali paskatinti neigiamų padarinių, tokių kaip depresija, nerimas ar perdegimas atsiradimą (Hockey, 1993; Schaufeli & Bakker, 2004).

Išnagrinėjus didesnę kiekį akademinės literatūros, randama kitų autorių įžvalgų, papildančių šiuos mokslininkų pastebėjimus. Remiantis mokslininko Hockey (1993) paklausos valdymo kontrolės modeliu, veikiant stresoriams, tokiems kaip karštis, triukšmas, darbo krūvis ir laiko spaudimas, asmenys taiko veiksmingumo ir apsaugos strategiją. Šie stresoriai atspindi darbo reikalavimus. Našumo apsauga pasiekama per simpatinės sistemos aktyvaciją (autominę ir endokrininę), padidinant subjektyvias pastangas (aktyvi informacijos apdorojimo kontrolė) arba kombinuojant šias strategijas (Hockey, 1993). Atitinkamai, kuo aktyvesnė aktyvacija ar pastangos, tuo didesnės psichologinės sąnaudos asmeniui. Nors taikant šią strategiją sunku įrodyti, kad pirminės užduoties atlikimo rezultatai smarkiai nukrito, remiantis Hockey teorija, galima identifikuoti keletą skirtingų netiesioginio pablogėjimo modelių. Šie modeliai apima strategijų adaptacijas (dėmesio sutrumpėjimas, užduoties reikalavimų peržiūra) ir nuovargio padarinius (rizikingi sprendimai, padidėjęs nuovargis) (Hockey, 1993). Ilgalaikė šios kompensacinės strategijos įtaka gali būti asmens išsekimas arba būseną, artėjanti prie išsekimo (Hockey, 1993).

Taip pat svarbu paminėti, kad mokslininkų atlikti tyrimai žymi dvejus darbo reikalavimų tipus, t. y. iššūkius keliančius ir trukdančius darbo reikalavimus (Bakker & Demerouti, 2017). Darbuotojai iššūkius keliančius darbo reikalavimus suvokia kaip kliūtis, kurias, siekiant mokymosi ir pasiekimų, reikia įveikti, kaip progą mokytis ar pademonstruoti savo įgūdžius (Bakker & Demerouti, 2017). Trukdančius darbo reikalavimus darbuotojai suvokia kaip kliūtis, trukdančias asmeniui tobulėjimui ir tikslų pasiekimui (Bakker & Demerouti, 2017). Susidūrus su abiem darbo reikalavimų

tipais, asmenys gali jausti nuovargį, tačiau ne visada patiria įtampą ar stresą (Bakker & Demerouti, 2017).

Mokslininkai darbo išteklius (angl. *job resources*) apibrėžia kaip fizinius, psichologinius, socialinius ar organizacinius darbo elementus, kurie 1) mažina darbo reikalavimus ir atitinkamas fizines bei psichologines sąnaudas, susijusias su darbo reikalavimais; 2) prisideda prie darbo tikslų įgyvendinimo, padeda pasiekti darbo rezultatus; 3) stiprina ir skatina asmeninį augimą, mokymąsi bei tobulėjimą (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Atitinkamai, galima pažymėti, kad darbo ištekliai yra naudingi ne tik norint įveikti darbo reikalavimus, bet ir yra patys iš savęs savaime svarbūs (Hobfoll, 2002). Asmeniniai ištekliai gali nulemti, kaip darbuotojas veiksmingai naudoja darbo vietoje esamus išteklius, taip apsisaugodamas nuo išsekimo atsiradimo užuomazgų. Šia išvalga remiasi Hobfoll (2001) išteklių saugojimo teorija (angl. *Conservation of Resources Theory*), kurioje teigiama, kad asmenys yra motyvuoti saugoti, apsaugoti bei rinkti savo turimus išteklius siekdami savo užsibrėžtų tikslų. Darbo išteklių siekimas padeda vykdyti darbinės pareigas (Bakker et al., 2004; Tims et al., 2012) ir užkertą kelią asmenų išsekimui (Schaufeli & Bakker, 2004). Svarbu pažymėti, kad kiti mokslininkų tyrimai taip pat atskleidžia, jog asmeniniai ištekliai veikia kaip apsauga nuo išsekimo (Bakker & Xanthopoulou, 2013). Tyrimų duomenys ir organizacijų praktika rodo, kad darbo aplinka ne visada yra turtinga ištekliais, tačiau kai kurie darbuotojai geba juos savarankiškai padidinti, tikslingai formuodami savo darbo sąlygas, aplinką (Bakker, 2015). Hobfoll su bendraautoriais (2003) asmeninius išteklius apibrėžia kaip pasitikėjimą savimi, atsparumą, remiantis įsitikinimu, kad asmuo sugeba tinkamai koordinuoti savo aplinką bei tikslingai veikti (cit. iš Bakker ir Demerouti, 2014). Akademikai įrodė, kad teigiamas pasitikėjimas savimi skatina siekti tikslų, didina motyvaciją, gerina darbo ir gyvenimo kokybę (Judge, Van Vianen, & De Pater, 2004, cit. iš Bakker ir Demerouti, 2014). Atitinkamai, dėl didėjančių asmeninių išteklių, asmens savęs vertinimas tampa pozityvesnis, o tai skatina vidinę motyvaciją ir savarankišką tikslų išsikėlimą, vedantį prie geresnių rezultatų ir pasitenkinimo (Luthans ir Youssef, 2007; cit. iš Bakker ir Demerouti, 2014).

Darbo reikalavimų – išteklių modelyje, darbo reikalavimai ir ištekliai veikia kaip du atskiri procesai, kurie gali turėti įtakos sveikatai (pavyzdžiui, sveikatos sutrikimai) ir motyvacijai (Narkutė, 2018). Darbo reikalavimai dažniausiai yra veiksniai, kurie numato išsekimą, psichosomatines sveikatos problemas ir įtampą, o darbo ištekliai dažniausiai yra veiksniai, kurie numato įsitraukimą, motyvaciją bei darbo malonumą (Bakker & Demerouti, 2014). Atitinkamai, motyvacija teigiamai veikia darbuotojo efektyvumą, o įtampą – neigiamai. Motyvacija skatina tikslų siekimą ir dėmesio sutelkimą į pareigybines užduotis (Narkutė, 2018). Darbuotojai, kurie yra įsitraukę į darbinę veiklą, išnaudoja energijos ir entuziazmo rezervas, tačiau išsekę ar sveikatos problemomis besiskundžiantys darbuotojai neturi pakankamai resursų užduočių įgyvendinimui (Narkutė, 2018). Tai patvirtina ir Bakker ir kolegų atliktas tyrimas (2008). Tyrimo gauti rezultatai atskleidė, kad darbuotojai, kurie

buvo patyrę didesnę išsekimo lygį, pasiekė statistiškai prastesnius darbo rezultatus palyginti su mažiau išsekusiais darbuotojais. Pagal Bakker (2011), šių poveikių pagrindimas yra tai, kad darbo reikalavimai išnaudoja energijos išteklius, o ištekliai tenkina psichologinius poreikius, tokius kaip priklausomybė, autonomija, kompetencija.

Kaip ir buvo minėta aukščiau, darbo reikalavimai ir ištekliai gali veikti kaip du nepriklausomi skirtingi procesai, tačiau šie du konstruktai veikdami kartu taip pat gali nulemti ir profesinę gerovę (Narkutė, 2018). Yra dvi galimos kryptys, kuriose darbo reikalavimai ir ištekliai gali paveikti gerovę ir netiesiogiai veikti veiklos rezultatus. Pirmoji sąveika – darbo ištekliai mažina darbo reikalavimų sukeliama įtampą. Bakker ir Demerouti (2014) atliktas tyrimas parodė, kad darbo ištekliai, pavyzdžiui, autonomija, socialinė parama, grįžtamasis ryšys bei galimybės tobulėti gali turėti įtakos darbo reikalavimų (t. y. emocinių reikalavimų, darbo spaudimo, įtampos ir t.t.), spaudimo, taip pat ir perdegimo sumažinimui. Darbuotojai, turintys daugiau prieinamų darbo išteklių, gali efektyviau tvarkytis su kasdienėmis darbo užduotimis (Narkutė, 2018). Antroji sąveika – darbo reikalavimai padidina darbo išteklių įtaką motyvacijai ir įsitraukimui (Narkutė, 2018). Atlikti tyrimai pažymėjo, kad darbo ištekliai labiausiai sustiprina teigiamą darbo įsitraukimo poveikį, kai yra dideli darbo reikalavimai. Atitinkamai, kai darbuotojui reikia įveikti aukštus darbo reikalavimus, darbo ištekliai tampa labiau prasmingi, kadangi didina įsipareigojimą darbinei veiklai (Bakker & Demerouti, 2014). Tai paantrina ir kitas Bakker su kolegomis (2016) atliktas eksperimentinis tyrimas, kurio rezultatai parodė, kad įsitraukę asmenys efektyviau atlieka komplikuoatą užduotį, nes sutelkia į ją visą savo dėmesį.

Apibendrinus, galima teigti, kad tarp darbo reikalavimų, darbo išteklių ir darbuotojų gerovės bei motyvacijos egzistuoja glaudus ryšys. Darbo reikalavimai gali sukelti įtampą ir stresą, tuo tarpu darbo ištekliai gali padėti susidoroti su šiais reikalavimais ir skatinti darbuotojų įsipareigojimą bei įsitraukimą į darbą.

### **1.3. Balansą palaikančio vadovo samprata**

Vadovai yra esminis organizacijų valdymo elementas, kuris gali būti kategorizuojamas pagal jų funkcijas ir atsakomybės sritis. Juozaitienė ir Staponkienė (2002) vadovus kategorizuoja kaip aukščiausio, vidurinio ar žemiausio lygmens. Aukščiausio lygmens vadovai nusprendžia dėl organizacijos strategijos, jos plėtros ir savininkų interesų (Stoner et al., 2005). Vidurinės grandies vadovai priima operatyvius sprendimus ir organizacijos vystymosi strategijas, o žemiausios grandies vadovai yra atsakingi už kasdienį darbą ir rezultatus, bendrauja su darbuotojais ir atitinkamai koordinuoja jų veiklą (Stoner et al., 2005). Visa tai akcentuoja vadovavimo struktūros svarbą

organizacijoje, kadangi ji nulemia sprendimų priėmimą ir darbuotojų įsitraukimą į organizacijos procesus.

Vadovo parama ir palaikantis vadovo elgesys yra apibrėžiamas kaip vadovo susirūpinimas (emocinė parama) ar konkreti pagalba (instrumentinė parama), kuri, atitinkamai, gali prisidėti prie darbuotojo gerovės (Gordon et al., 2019; Jazdauskaitė, 2023). Pažymėtina, kad mokslininkai išskiria keturias pagrindines vadovo paramos dimensijas: emocinę ir instrumentinę paramą, autoritetingą elgesį bei kūrybines pastangas siekiant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros (Straub et al., 2018; Arasli & Arici, 2019). Remiantis akademinės literatūros pastebėjimais, vadovo parama atspindi darbuotojų įvertinimą, kad vadovas pripažįsta jų indėlį ir domisi jų gerove (Choi, 2013). Be to, vadovai atlieka pagrindinį vaidmenį teikiant organizacinius išteklius bei atlyginimus darbuotojams, todėl jų vaidmuo turėtų būti įvertintas kaip svarbesnis organizacinis šaltinis, kuriantis paramą, negu bendradarbiai ir jų palaikymo vaidmuo (Fischer, 2019). Šios išvalgos papildo pastebėjimus apie vadovo paramos ir palaikymo svarbą organizacijos kontekste, pabrėždamos, kad vadovų elgesys ir įsitraukimas gali turėti lemiamą įtaką darbuotojų gerovei ir organizaciniam veikimui.

Behson (2005) akcentuoja formalios ir neformalios paramos svarbą organizacijoje. Neformali parama, kurią sudaro bendradarbių ir vadovų palaikymas, yra vertinama kaip svarbesnė už formalų palaikymą, nulemianti darbuotojų įsitraukimą į darbinę veiklą (Dixon & Sagas, 2007; Gurbuz et al., 2013; Annor, 2016). Vertinant organizacinę paramą, naudojamos trys matmenų skalės, sukurtos Eisenberger ir jo kolegų (1986) bei Rhoades ir Eisenberger (2002), įtraukiant taip pat emocinę ir instrumentinę paramą. Remiantis organizacinės paramos teorija, organizacinė parama patenkina socialinius ir emocinius poreikius, garantuoja pagalbą pagal poreikį ir rodo organizacijos pasiryžimą įvertinti darbuotojų pastangas (Bogovičiūtė, 2022). Emocinė ir instrumentinė parama, kaip organizacijos atstovaujamos paramos forma, gali teigiamai paveikti bendrą požiūrį ir elgesį į organizaciją (Bogovičiūtė, 2022). Emocinė parama gali būti vertinama kaip psichologinė paramos forma, o instrumentinė parama – kaip praktinė pagalbos ar paramos teikimo darbuotojams forma (Zheng & Wu, 2018).

Autorės Šorytė ir Pajarskienė (2014) išskiria pagrindines socialinės paramos ir pagalbos, atviro bendravimo, įgalinimo ir įtraukimo, įvertinimo, skatinimo bei grįžtamojo ryšio vadovavimo dimensijas. Vadovo siekis drąsinti ir įgalinti darbuotojus skatina darbuotojų vystymosi perspektyvas ir taip padidina jų dalyvavimą organizaciniuose procesuose (Jazdauskaitė, 2023). Atvira vadovo ir darbuotojo komunikacija ir parama skatina darbuotojų pasitikėjimą savimi, organizacijos narių kooperaciją, savo vaidmens organizacijoje įsisąmoninimą, skatina jų gebėjimą inicijuoti idėjas ir spręsti problemas (Bernatavičiūtė & Radzevičienė, 2020; Jazdauskaitė, 2023). Tai ne tik pagerina informacijos suvokimą ir produktyvumą, bet ir formuoja prasmingą darbo aplinką (Smylie et al.,

2016). Įvertinimas ir grįžtamasis ryšys sustiprina darbuotojų pasitenkinimą darbu, skatina tobulinimo galimybių suvokimą ir didina jų motyvaciją bei pasitikėjimą savimi (Jazdauskaitė, 2023).

Pagal Bernatavičiūtę ir Radzevičienę (2020), svarbu, kad vadovo vertybės derėtų su organizacijoje puoselėjamosiomis vertybėmis, kadangi darbuotojas dažniausiai renkasi darbdavį pagal bendras sutampančias vertybes. Kaip pastebima bei teigiama verslo organizacijose, darbuotojai dažniausiai palieka ne organizacijas, o vadovus (Bernatavičiūtė & Radzevičienė, 2020; Kovrikova, 2024). Vadovo vadovavimo stilius lemia darbuotojų išitraukimą, o valdymo struktūra turėtų skatinti efektyvų bei sklandų bendravimą ir bendradarbiavimą (Bernatavičiūtė & Radzevičienė, 2020). Taip pat ir kiti tyrimai pažymi neformalaus bendravimo svarbą, vadovų draugiško tono, politikos teisingumą ir skaidrumą bei galimybę dalyvauti sprendimų priėmime, kam dažnai įtaką daro būtent vadovo vadovavimo stilius (Bernatavičiūtė & Radzevičienė, 2020). Taip pat svarbu pažymėti, kad tyrimai, kurie buvo susiję su vadovų emocijų raiška darbuotojams, parodė, kad teigiamos vadovo emocijos didina darbuotojų motyvaciją bei išitraukimą į darbinę veiklą (Tumasjan et al., 2019). Vadovų asmeninė patirtis ir autoritetas gali tapti organizacijos siūloma verte, kuri yra itin vertinga jauniems darbuotojams (Bernatavičiūtė & Radzevičienė, 2020). Balansą palaikantis vadovas (angl. *Supportive Supervisor behaviors*), kitaip, pagal mokslininkus Hammer ir jo kolegas (2009), šeimą palaikantis vadovų elgesys (angl., *Family Supportive Supervisor, FSSB*), yra suprantamas kaip esminė jungtis tarp darbuotojų palaikymo darbe ir jų šeimyninių įsipareigojimų. Šis vadovų elgesys yra pagrindinis veiksnys, jungiantis paramą darbe, šeimoje ir darbuotojų pasiekimus. Hammer ir kolegų (2009) tyrimas parodė, kad vadovo teikiama parama darbuotojų šeimyniniams įsipareigojimams yra stipriau susijęs su sumažėjusiu darbo ir šeimos konfliktu nei bendras vadovo palaikymas. Tai patvirtina ir Kossek ir bendraautorų (2011) metaanalizės rezultatai, kurie rodo, kad vadovo parama, susijusi su darbo ir šeimos sričių derinimu, yra stipriau susijusi su sumažėjusiu darbo ir šeimos konfliktu. Be to, šiais tyrimais nustatyta, kad vadovo parama šeimai, išreikšta per organizacijos paramą šeimai, taip pat mažina darbo ir šeimos konfliktą, t. y. padeda palaikyti geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Taigi, kai darbuotojai jaučia didesnę organizacijos paramą šeimai, jie taip pat linkę suvokti didesnę vadovo paramą šeimos klausimais, o tai siejasi su mažesniu darbo ir šeimos konfliktu. Šie tyrimai rodo, kad organizacijos politikos, padedančios darbo ir šeimos derinimui, yra veiksmingesnės, kai tiesioginis vadovas aktyviai dalyvauja jų įgyvendinime (Česnauskas & Lazauskaitė-Zabielskė, 2014).

Priešingai, net ir jeigu organizacija neturi aiškių šeimai palankių politikų, vadovas vis tiek gali suteikti palaikymą darbuotojui, pasinaudodamas turimomis galimybėmis (Česnauskas & Lazauskaitė-Zabielskė, 2014). Tai reiškia, kad vadovas turi potencialą ir resursus veikti proaktyviai, siekdamas padėti darbuotojams derinti profesinį gyvenimą su šeimos reikalavimais, net jei organizacija nepalaiko šios srities aiškiai apibrėžtomis politikomis. Taip pat svarbu pastebėti, kad

vadovo parama šeimai taip pat padidina organizacijos paramos šeimai vertę (Česnauskas & Lazauskaitė-Zabielskė, 2014). Pagal organizacinės paramos teoriją (Eisenberger et al., 1986), darbuotojų tikėjimas vadovo palaikymu yra susijęs su jų įsitikinimu, kad organizacija rūpinasi jais. Kadangi vadovas veikia kaip organizacijos atstovas, jo palaikymas lemia stipresnį darbuotojų įsitikinimą, jog organizacija yra palaikanti. Tačiau aptarti tyrimai apima tik darbo ir šeimos konfliktą ir netyrė šeimos ir darbo konflikto, kuris, dėl sklaidos efekto, turėtų būti siejamas su organizacijos ir vadovo palaikymu (Edwards & Rothbard, 2000). Šių tyrimų apimtis pabrėžia poreikį išplėsti tyrimus ir įtraukti platesnį konflikto spektrą, įskaitant šeimos – darbo konfliktą, norint visapusiškai suprasti organizacijos ir vadovo paramos poveikį.

Išnagrinėjus akademinėje literatūroje pateiktus pavyzdžius, akivaizdu, kad suvokiamas vadovo palaikymas atlieka vieną iš pagrindinių vaidmenų darbuotojų ir organizacijos santykiuose bei turi stiprų poveikį prisidedant prie darbuotojų gerovės ir palankaus požiūrio į organizaciją.

#### **1.4. Balansą palaikančios organizacijos kultūros samprata**

Organizacinė kultūra yra sudėtingas ir ilgalaikis reiškinys, kurį darbuotojai daugiau pajunta ir suvokia, negu išmoksta tiesiogiai pritaikyti (Staniulienė, 2010; Alvesson, 2013). Ankstesniais laikais, Lietuvos mokslininkai dar nebuvo vieningai sutarę, kokią terminologiją vartoti kalbant apie organizacijos kultūrą – ar tai turi būti vadinama organizacine kultūra, ar tiesiog organizacijos kultūra (Stundžė, 2010). Ta pati autorė pažymi, kad tai nulėmė mokslininkų teorinės sampratos, kuriose aptariama organizacijos kultūros reikšmė. Nepaisant terminologinių skirtumų, mokslininkų teorinėse sampratose randami apibrėžimai, kurie tiek organizacijos, tiek organizacinę kultūrą, dažnai apibūdina tomis pačiomis savybėmis (Stundžė, 2010). Šiuose apibrėžimuose išskiriami pagrindiniai organizacinės kultūros elementai, kurie pabrėžia bendras charakteristikas ir bruožus (Stundžė, 2010). Šiame rašto darbe dėmesys yra skiriamas organizacijos kultūros svarbai ir jos poveikiui organizacijos funkcionavimui bei jos nariams. Atitinkamai, būtina apibrėžti organizacijos kultūros terminą, kuriuo bus remiamasi šiame darbe.

Organizacijos kultūra apima vertybių, požiūrių, lūkesčių ir elgsenos normų derinį, kuris yra priimtinas daugumai organizacijos narių ir padeda organizacijai įgyvendinti visų jos narių poreikius, siekiant nustatytų tikslų (Kvedaravičienė, 2013; Šimanskienė, 2008). Plačiąja prasme kultūra yra apibrėžiama kaip asmens sukurtos aplinkos dalis, kolektyvinis fenomenas, skirtas bendram intelektualiniam programavimui, leidžiantis identifikuoti tam tikrą asmenų grupę (Herskovits, 1995; Hofstede, 2005). Organizacijos kultūra apima įsitikinimus, vertybes, elgsenos normas ir požiūrius, kurie išskiria vieną socialinę asmenų grupę nuo kitų (Kluckhohn, 1951). Pagal kitus mokslininkus,



kultūra taip pat yra suvokiama kaip problemų sprendimo būdas bendruomenėje ir tuo pačiu priemonė, skirta žmonių tarpusavio bendravimui, informacijos apie suvokimą į gyvenimą įamžinimo ir augimo priemonė (Trompenaars, 1998, cit. iš Kvedaravičienė, 2013). Visuomenėje vyraujančios kultūros dimensijos nustato puoselėjamas vertybes, lemiančias asmens moralinius ir etinius įsitikinimus bei elgsenos normas (Vveinhardt, 2011; Kvedaravičienė, 2013). Šios vertybės ir požiūriai formuoja visuomenės priimtina ir įprastą elgseną. Taip pat svarbu paminėti, kad darbuotojai turi patirti tapatumą ir atpažinti savo asmenines vertybes, įsitikinimus ir filosofiją su organizacija, kurioje atlieka darbinės funkcijas (Pavlova, 2020). Tačiau šiame darbe organizacijos kultūra apibrėžiama kaip „bendrų pagrindinių prielaidų modelis, kurį grupė išmoko sprendama savo išorinio prisitaikymo ir vidinės integracijos problemas ir kuris pakankamai gerai pasiteisino, kad būtų laikomas galiojančiu ir todėl būtų išmokomas naujiems nariams kaip teisingas būdas suvokti, mąstyti ir jausti tas problemas“ (Schein, 2010, p. 18). Ši apibrėžtis apima daugelį iš ankstesniuose mokslininkų darbuose aptartų idėjų akademinėje literatūroje. Atitinkamai, šis apibrėžimas apjungia tiek teorinį, tiek praktinį požiūrį į organizacijos kultūrą ir gali būti naudingas jos supratimui ir tyrimui.

Mokslininko Schein (1985, 2010) teigimu, organizacijoje egzistuoja trys kultūros lygmenys, t. y. artefaktai, puoselėjami įsitikinimai ir vertybės, pagrindinės pamatinės prielaidos. Artefaktai yra lengvai pastebimi organizacijos struktūros ir procesų elementai, tokie kaip statuso ženklai, patalpų išdėstymas, aprangos kodas, kalba (Schein, 2010). Puoselėjamos vertybės yra kasdienės veiklos principai, kuriais vadovaujasi organizacijos nariai, ir gali formuoti pagrindines prielaidas, veikiančias organizacijos veiklą (Schein, 2010). Šios pagrindinės prielaidos, kaip teigia mokslininkas, sudaro organizacinės kultūros esmę, kurią sudaro sąveikaujantys artefaktai, vertybės ir pagrindinės prielaidos (Schein, 2010). Galima teigti, kad organizacijos kultūra formuojasi remiantis šių trijų lygmenų sąveika.

Kultūros įtaka elgsenai nagrinėjama labai plačiai įvairiuose akademinuose darbuose ir aptariama mokslinėse diskusijose (Alvesson, 2013; Schein, 2004). Pagal mokslininkus, kultūra dažniausiai aptariama trimis pjūviais: nacionaliniu, profesiniu ir organizacijos kultūra (Kvedaravičienė, 2013). Kaip jau buvo minėta aukščiau, nacionalinė kultūra apibrėžia bendras vertybes, požiūrius ir elgsenos normas, būdingas tam tikrai gyventojų grupei, įskaitant kalbą, religiją, tradicijas ir švietimo sistemą (Kvedaravičienė, 2013). Nacionalinę kultūrą galima apibrėžti kaip makro lygmens kultūrą, nes organizacijos yra integruotos į socialines sistemas ir atstovauja socialinėms grupėms, kurias veikia išoriniai makro lygmens veiksniai (Kvedaravičienė, 2013). Organizacijos elgsenos būdas yra atsakas į jos aplinką, todėl makro lygmens kultūra yra esminis veiksnys organizacijų veikloje (George & Jones, 2008). Organizacijos atspindi socialines grupes, kurias formuoja makro jėgos, apimančios tautas, regionus, industrijas, profesijas ir išsilavinimo lygius (Kvedaravičienė, 2013).

Tyrinėjant organizacijos elgseną, dažnai akcentuojama vidinių veiksmų, tokių kaip vidinių išteklių valdymas ir vadovybės kompetencija, įtaka (Kvedaravičienė, 2013). Tačiau organizacijos kultūros, kaip išorinio veiksnio, įtaka, organizacijos sėkmei ar nesėkmei dažnai lieka nepastebėta (Kvedaravičienė, 2013). Organizacijos veiklos analizė suteikia darbuotojams įrankius sprendimų priėmimui, grupiniam darbui ir organizacijos tikslų pasiekimui (Kvedaravičienė, 2013). Atitinkamai, organizacijos kultūra yra esminis tvarios veiklos ir konkurencinio pranašumo elementas bei sėkmingos organizacijos priežastis (Madu, 2011).

Šiame magistro darbe atliktame tyrime dėmesys yra skirtas organizacijos kultūros svarbai ir jos poveikiui organizacijos veiklai bei jos nariams. Išnagrinėjus akademinę literatūrą, galima pastebėti, kad nacionalinė kultūra taip pat turi svarbų vaidmenį organizacijų veikloje, integruojant jas į makro lygmens socialines sistemas. Kultūra, kaip bendrų vertybių ir tikslų visuma, perimama iš praeities ir formuoja dabartinę ir ateities kartas (Kvedaravičienė, 2013). Tai svarbi prielaida, kuri gilina darbuotojų sąveiką ir organizacijos procesus.

### **1.5. Darbo ir gyvenimo balanso sąsajos su darbo reikalavimais ir ištekliais bei balansą palaikančiu vadovu ir organizacijos kultūra**

Kaip jau buvo pabrėžta šiame rašto darbe, pernelyg intensyvūs darbo reikalavimai gali neigiamai paveikti žmogaus sveikatą. Tačiau tinkamai paskirstyti darbo ištekliai gali sumažinti šią neigiamą įtaką. Laiko atskyrimas nuo darbo, dažniausiai pasireiškiantis ne darbo valandomis, savaitgaliais ir per atostogas, yra esminis veiksnys įveikiant padidėjusį streso lygį, susikaupusį darbo metu (de Bloom et al., 2009). Ši pusiausvyra tarp darbo ir laisvalaikio leidžia žmogui atkurti energijos išteklius. Nepaisant to, su darbu susijęs stresas gali užkirsti kelią atsipalaidavimui laisvalaikio metu ir taip sukelti ilgalaikį stresą bei neigiamą poveikį sveikatai (McEwen, 1998; de Bloom et al., 2009). Sunkumai atsipalaiduoti yra susiję su nepajėgumu atskirti laisvalaikį nuo darbo, kuomet su darbu susijusios mintys ir emocijos nėra pakankamai atskirtos (menkas psichologinis atskyrimas) (Kompier et al., 2012). Psichologinis atsiskyrimas yra esminis faktorius, užtikrinantis užtektiną atsigavimą po darbe patirtos įtampos (Sonntag, 2018). Ankstesni moksliniai tyrimai rodo, kad tinkamas psichologinis atsiskyrimas gali tapti prevenciniu būdu apsaugoti nuo ilgalaikės fiziologinės įtampos padidėjimo ir neigiamos reakcijos į dienos metu patirtą stresą, kuris gali persiduoti į sekančią dieną, taip skatinant veiksmingą poilsį ir atsigavimą (Brosschot et al., 2006; Geurts & Sonntag, 2006; Sonntag, 2018). Pagal mokslininkus, psichologinio atsiskyrimo įtaka yra svarbi darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai (Hamilton Skurak et al., 2018; Althammer et al., 2021). Ši pusiausvyra, kuriai lemiamas darbo ir ne darbo reikalavimų santykis, yra esminis sveikatai ir gerovei (OECD, 2013).

Konfliktas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo arba nesuderinamumas tarp jų reikalavimų gali sukelti streso ir prastos savijautos problemų (Greenhaus & Beutell, 1985; Borgmann et al., 2019). Švedijoje atliktas tyrimas parodė, kad vadovai yra ypatingai pažeidžiami dėl nepakankamo psichologinio atsiskyrimo laisvalaikio metu (Swedish Work Environment Authority, 2016). Atitinkamai, asmenų gebėjimas valdyti darbo ir ne darbo ribas bei jų suvokimas apie psichologinę darbo ir ne darbo srities kontrolę yra susijęs su didesniu psichologiniu atskyrimu, mažesniu konfliktu tarp darbo ir asmeninio gyvenimo bei geresne pusiausvyra tarp jų (Kossek et al., 2012; Mellner et al., 2014; Mellner, 2016).

Kaip nurodo Brough ir bendraautoriai (2020), didelę dalį veiksmų, kurie susiję su darbo – gyvenimo pusiausvyra, galima suskirstyti į tris grupes: 1) veiksniai, susiję su darbu; 2) veiksniai, susiję su šeima ir namais; 3) kiti su darbu nesusiję veiksniai. Nurodytų mokslininkų nuomone, darbo ir gyvenimo pusiausvyrai įtaką darantys su darbu susiję veiksniai dažniausiai yra pagrįsti išteklių mokslinėmis koncepcijomis. Šiame kontekste darbo reikalavimų ir išteklių teorija atliekamam tyrimui buvo esminė (Demerouti et al., 2001). Tyrimai pažymi, kad aukšti darbo reikalavimai gali neigiamai paveikti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą ir, atitinkamai, lemia prastesnę vaidmenų pusiausvyrą (Brough et al., 2020). Aukšti darbo reikalavimai skatina didesnę energijos sąnaudų kiekį, siekiant atitikti šiuos reikalavimus, o tai gali sumažinti energijos išteklius kitiems gyvenimo aspektams (Brough et al., 2020). Dėl šios priežasties, pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo palaikymas tampa sudėtingesnis. Nagrinėjant darbo reikalavimus, paaiškėja reikšmingos neigiamos sąsajos tarp emocinių darbo reikalavimų ir darbo – gyvenimo pusiausvyros (Selim & Kee, 2023) bei kiekybinių darbo reikalavimų (Bjærntoft et al., 2020). Nepaisant to, ši sąsaja – nevienareikšmė, kadangi aukšti darbo reikalavimai ne visada reprezentuoja blogesnę pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Kai kurie tyrimai rodo, kad darbo reikalavimai net gali turėti teigiamą įtaką darbo ir gyvenimo balansui (Brough et al., 2020). Pavyzdžiui, mokslininkai Green ir Skinner (2005) nustatė, kad didelis darbo krūvis, ilgesnė valandų trukmė ir spaudimas laikytis darbo terminų skatino darbuotojų efektyvumą ir buvo susiję su geresne darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Svarbu pažymėti, kad tyrimo metu buvo nustatyta, jog šiam ryšiui įtakos turėjo tai, kad tyrime dalyvavę darbuotojai buvo išklause laiko valdymo mokymus. Šie duomenys atskleidžia, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir darbo reikalavimų ryšys gali būti įtakojamas daugybės veiksmų ir gali turėti esminę reikšmę šio sąryšio kryptį.

Dažnai diskutuojant apie darbo reikalavimus, aptariami ir darbo ištekliai. Tyrimų, analizuojančių ryšį tarp darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir darbo išteklių, rezultatai yra nuoseklūs, t. y. dauguma jų rodo, kad turimi darbo ištekliai teigiamai paveikia darbo ir gyvenimo pusiausvyrą (Brough et al., 2020). Tai reiškia, kad darbuotojai, disponuojantys pakankamais ištekliais darbo aplinkoje, sėkmingiau įgyvendina darbo ir asmeninio gyvenimo vaidmenų pusiausvyrą (Brough et al., 2020). Tačiau egzistuoja teorinė prielaida, kad didesni darbo ištekliai gali paskatinti

didesnį darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktą per įsitraukimo procesą. Didesni darbo ištekliai motyvuoja (Nordhall et al., 2020) ir teikia energijos darbuotojams, dėl to jie gali labiau įsitraukti į savo darbinę veiklą (Bakker & Demerouti, 2007; Halbesleben, 2010). Nors įsitraukimas dažniausiai yra susietas su palankiais rezultatais, tokių kaip geresni darbo rezultatai ir geresnė sveikata (Bakker et al., 2014), pastebima, kad įsitraukimas gali lemti ir neigiamus rezultatus, tokius kaip darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktą ir perdegimą, nes darbuotojai gali pernelyg įsitraukti į darbinę veiklą, dėl kurios vėliau patiria laiko konfliktus tarp darbo ir namų (Byrne & Canato, 2017). Hobfoll (1989; 2010) vertinimu, tokios prielaidos atitinka išteklių išsaugojimo teoriją, kurioje teigiama, kad turint daugiau darbo išteklių, žmonės gali vėl investuoti savo laiką, pastangas ir energiją į darbą, siekdami gauti dar daugiau išteklių. Atitinkamai, yra būtini tolimesni tyrimai, siekiant išsiaiškinti, kada ir kaip darbo ištekliai gali mažinti ar didinti darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktą.

Šio darbo kontekste yra įžvelgiama ir kita svarbi prielaida – balansą palaikantis vadovas, kuris gali turėti lemiamą įtaką darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai (Rashmi & Kataria, 2021; Selim & Kee, 2023). Ši sąsaja tampa dar svarbesnė organizacijos kontekste, kurioje vadovas ne tik nukreipia darbo veiklą, bet ir prisideda prie darbo kultūros formavimo bei darbuotojų požiūrio į gerovę. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra reiškia, kad vadovas sugeba sukurti sąlygas, kurios leidžia darbuotojui harmoningai derinti asmeninį gyvenimą su darbu (Bernatavičiūtė & Radzevičienė, 2020). Atitinkamai, nesėkmingi santykiai su vadovu gali prognozuoti darbo nepasitenkinimą, sumažėjusį lojalumą organizacijai ir kontraproduktyvų elgesio modelį darbo aplinkoje (Strumskė, 2020). Vadovas, kuris yra linkęs palaikyti darbuotojus su šeimomis, akcentuoja svarbą darbuotojų pusiausvyrai tarp darbo ir šeimos vaidmenų. Tyrimuose pažymima, kad vadovo palaikymas yra vienas iš veiksnių, kuris daro įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktui (Strumskė, 2020). Pagal Česnauską ir Lazauskaitę – Zabielskę (2014), vadovo vaidmuo, kai kalbama apie darbuotojo palaikymą, yra susijusi su mažesniu darbo ir šeimos konfliktu. Tai prisideda prie mažesnės darbinės įtampos ir yra siejama su didesne darbuotojo energija ir pasitikėjimu (Česnauskas ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2014). Darbuotojai, kurie yra gavę didesnį palaikymą iš vadovo, pasižymi geresniais gyvenimo kokybės rodikliais ir mažesniu stresu bei pervargimo lygiu (Grzywacz ir Marks, 2000). Mokslininkai pastebi, kad vis dar trūksta tyrimų, išsamiai nagrinėjančių faktinį darbo ir šeimos politikos realizavimą organizacijos lygmeniu (Poelmans & Sahibzada, 2004). Atitinkamai, būtų tikslinga ir aktualu atlikti tyrimus, nagrinėjančius tiesioginių vadovų vaidmenį praktiškai atliekant darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimo politiką praktikoje, atsižvelgiant į aplinkybę, kad žmogiškųjų išteklių politika aukštesniuose organizacijos lygmenyse gali skirtis nuo to, kas vykdoma tiesioginių vadovų ir darbuotojų lygmenyse (Poelmans & Sahibzada, 2004).

Dar viena iš svarbių prielaidų, galinčių daryti įtaką darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai, yra organizacijos kultūra. Moksliniai tyrimai atskleidė, kad darbo ir gyvenimo

pusiausvyra yra užtikrinta per tvirtą organizacinės paramos sistemą, kuri formuojasi per organizacijos kultūrą (Rife & Hall, 2015). Organizacijos kultūra yra nepaprastai reikšminga visiems organizacijos nariams ir jos veiklos progresui (Groner, 2018). Ši kultūra formuoja vadovavimo strategiją ir daro įtaką aukštesniųjų vadovų vaidmenims, o tai veikia asmenų gebėjimą suderinti savo profesinį ir asmeninį gyvenimą (Groner, 2018). Pagal Cameron ir Quinn (2006), organizacijos kultūra gali turėti įvairių pasekmių (tiek teigiamų, tiek neigiamų), pavyzdžiui, darbuotojų įsipareigojimui, motyvacijai, veiksmingumui, fizinei sveikatai ir emocinei gerovei, taip pat ir vadovų vadovavimo stiliui. Atkreipdami dėmesį į vadovo vadovavimo stilių, kurių nulemia organizacijos kultūra, darbuotojai gali jaustis patogiai ir sėkmingai derinti darbą su asmeniniu gyvenimu, arba dėl vadovų įtakos gali patirti spaudimą ir susidurti su derinimo sunkumais (Groner, 2018). Pagal tą patį mokslininką, vadovai teikia įvairaus pobūdžio ir lygio palaikymą, kuris padeda darbuotojams išsiaiškinti, ar jie gali ir turėtų pasinaudoti lengvatomis, kurios jiems suteikiamos. Kiekviena organizacija nustato savo politiką ir procedūras darbuotojams, kurios atspindi bendrą jos kultūrą (Groner, 2018).

Organizacijos kultūra yra esminė formuojant palankią darbo aplinką ir užtikrinant optimalią darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Groner, 2018). Nors kultūrą pirmiausiai formuoja organizacijos įkūrėjas, ji nuolat kinta ir evoliucionuoja kartu su organizacijos augimu, subkultūrų formavimusi ir vadovų pokyčiais (Groner, 2018). Atsižvelgiant į kultūros nuolatinę kaitą ir vystymąsi, būtina nuolat įvertinti bei tobulinti organizacijos kultūrą, siekiant stiprinti organizacijos struktūrą (Groner, 2018). Groner (2018) pastebėjo, kad organizacijos, kurios skatina kultūros puoselėjimą, dažnai palaiko gilesnį įsipareigojimą išsaugoti optimalią darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, priešingai nei organizacijos, kurių esminės vertybės ir tikslai yra sukonzentruoti vien į sėkmės siekimą, pelno maksimizavimą ir rezultatų pasiekimą.

## **2. DARBO IR GYVENIMO BALANSO, JO SĄSAJŲ SU DARBO REIKALAVIMAIS IR IŠTEKLIAIS BEI BALANSĄ PALAIKANČIU VADOVU IR ORGANIZACIJOS KULTŪRA TYRIMAS**

### **2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai**

**Tikslas** – nustatyti darbo ir gyvenimo balanso sąsajas su darbo reikalavimais ir ištekliais bei balansą palaikančiu vadovu ir organizacijos kultūra.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Įvertinti darbo ir gyvenimo balanso raišką ir sąsajas su sociodemografiniais veiksniais.
2. Nustatyti darbo ir gyvenimo balanso sąsajas su darbo reikalavimais ir ištekliais.
3. Nustatyti balansą palaikančio vadovo ir organizacijos kultūros vaidmenį sąsajoms tarp darbo reikalavimų, išteklių bei darbo ir gyvenimo balanso.

### **2.2. Tyrimo metodologija**

#### **2.2.1. Respondentų charakteristika**

Tyrimo dalyvavo 199 respondentai. Didesnioji dalis 60,8 proc. ( $n=121$ ) sudarė moterys, o 37,7 proc. ( $n=75$ ) buvo vyrai bei 1,5 proc. ( $n=3$ ) nurodė kita. Amžiaus vidurkis buvo  $30,07 \pm 10,26$  metai (jauniausiam – 18 m., vyriausiam – 60 m.). Pagal amžių respondentai buvo suskirstyti į dvi apylyges grupes pagal vidurkį: iki 25 m. (52,8 proc.) ir vyresni nei 25 m. (47,2 proc.). Vidutinis darbo stažas organizacijoje buvo  $3,32 \pm 3,92$  m. Didesnioji dalis (76,9 proc.;  $n=153$ ) buvo dirbantys pilnu etatu. Apie 79,4 proc. ( $n=158$ ) tiriamųjų dirbo su neterminuota sutartimi, 12,1 proc. ( $n=24$ ) terminuota, o 8,5 proc. ( $n=17$ ) nurodė, kad jų darbo sutartis yra kitokio pobūdžio.

Beveik du trečdaliai (62,8 proc.;  $n=125$ ) respondentų buvo dirbantys visą dieną savo darbo vietoje, trečdalis (31,2 proc.;  $n=62$ ) dirbo mišriai (dalį nuotoliu, dalį darbo vietoje), o 6 proc. ( $n=12$ ) buvo dirbantys visą darbo dieną nuotoliniu būdu. Apie 19,6 proc. ( $n=39$ ) respondentų užėmė vadovaujančias pareigas.

Beveik pusė tiriamųjų (47,2 proc.;  $n=94$ ) turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 15,1 proc. ( $n=30$ ) aukštąjį neuniversitetinį, 11,1 proc. ( $n=22$ ) profesinį, 25,6 proc. ( $n=51$ ) vidurinį, o 1 proc. ( $n=2$ ) nebaigtą vidurinį išsilavinimą. Taip pat beveik pusė respondentų (47,7 proc.;  $n=95$ ) buvo nevedę / netekėjusios, 23,1 proc. ( $n=46$ ) vedę / ištekėjusios, 23,6 proc. ( $n=47$ ) gyvenantys partnerystėje, o 1,5 proc. ( $n=3$ ) sudarė našliai ir 4 proc. ( $n=8$ ) išsiskybę.

Apie 18,6 proc. ( $n=37$ ) tiriamųjų nurodė, kad gyvena su nepilnamečiais vaikais, o 6,5 proc. ( $n=13$ ) gyvena su artimaisiais, kuriems reikalinga priežiūra ar slauga. Duomenys atvaizduoti 1 lentelėje.

1 lentelė

*Respondentų charakteristikos, proc. (n)*

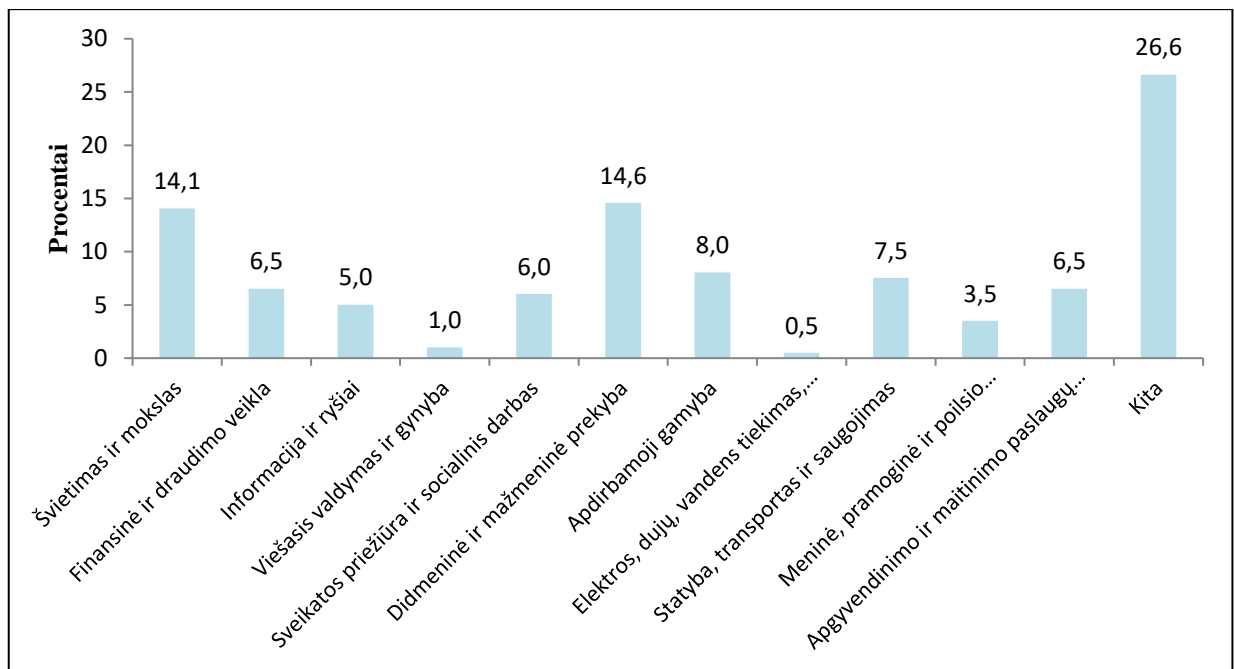
<b>Demografiniai veiksniai</b>		<b>n</b>	<b>Procentai</b>
Amžius	Iki 25 m.	105	52,8
	26 m. ir daugiau	94	47,2
Lytis	Vyrai	75	37,7
	Moterys	121	60,8
	Kita	3	1,5
Išsilavinimas	Nebaigtas vidurinis	2	1
	Vidurinis	51	25,6
	Profesinis	22	11,1
	Aukštasis neuniversitetinis	30	15,1
Šeimyninė padėtis	Aukštasis universitetinis	94	47,2
	Nevedę/netekėjusios	95	47,7
	Vedę/ištekėjusios	46	23,1
	Našliai	3	1,5
	Išsiskyre	8	4
Gyvenantys kartu nepilnamečiai vaikai	Gyvenantys partnerystėje	47	23,6
	Taip	37	18,6
Gyvenantys kartu artimieji, kuriems reikalinga priežiūra ar slauga	Ne	162	81,4
	Taip	13	6,5
Darbo krūvis (pilnas etatas)	Ne	186	93,5
	Taip	153	76,9
Darbo sutartis	Ne	46	23,1
	Neterminuota	158	79,4
	Terminuota	24	12,1
Darbo pobūdis	Kita	17	8,5
	Nuotolinis (visą dieną)	12	6
	Dalis nuotoliniu, dalis darbo vietoje	62	31,2
Vadovaujančios pareigos	Darbo vietoje (visą dieną)	125	62,8
	Taip	39	19,6
	Ne	160	80,4



Nustatyta (žr. 2 paveikslą), kad tiriamieji dažniausiai dirbo didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje (14,6;  $n=29$ ), švietimo ir mokslo srityje (14,1 proc.;  $n=28$ ), apdirbamojoje gamyboje (8 proc.;  $n=16$ ), statybos, transporto ir saugojimo srityje (7,5 proc.;  $n=15$ ).

2 paveikslas

*Respondentų pasiskirstymas pagal darbo organizacijoje sritį (procentai)*



### 2.2.2. Tyrimo metodai

Darbo ir gyvenimo balansui vertinti naudota „Darbo – nedarbo balanso skalė“ (angl. *Work – Nonwork Balance*), parengta J. Wayne, H. Vaziri ir W. J. Casper (2021). Autorių leidimas buvo gautas vertimui ir naudojimui, laikantis dvigubo vertimo principo. Ši skalė sudaryta iš 15 teiginių, kurie yra suskirstyti į tris subskales: įsitraukimo balansas (5 teiginiai), efektyvumo balansas (5 teiginiai) ir emocinis balansas (5 teiginiai) (Wayne et al., 2021). Kiekvienas teiginys (pavyzdžiui, „Gebu efektyviai susidoroti su svarbiomis darbo ir asmeninio gyvenimo pareigomis“ ar „Jaučiuosi laimingas(-a) atlikdamas man svarbiausius darbo ir gyvenimo vaidmenis“) vertinamas 5 balų Likerto tipo skalėje (1 balas – „visiškai nesutinku“, o 5 balai – „visiškai sutinku“) (Wayne et al., 2021).

Darbo reikalavimams ir ištekliams vertinti buvo taikytas „Darbo reikalavimų iš išteklių klausimynas“ (angl. *The Job Demands-Resources Questionnaire*) (Bakker, 2015). Buvo gautas

autorių leidimas skalę versti ir naudoti, taikytas dvigubo vertimo principas. Skalės trumpoji versija yra sudaryta iš 24 teiginių. Darbo reikalavimams vertinti buvo naudoti 10 teiginių. Kognityviniai reikalavimai buvo vertinti keturiais klausimyno teiginiais, pavyzdžiui, „Kaip dažnai Jūsų darbas reikalauja ypatingo atidumo ar tikslumo?“. Emociniai reikalavimai vertinti trimis teiginiais, pavyzdžiui, „Ar savo darbe susiduriate su dalykais, kurie Jus asmeniškai paliečia?“. Darbo tempas ir krūvis vertintas trimis teiginiais, pavyzdžiui, „Kaip dažnai turite per daug darbo?“. Darbo ištekliams vertinti buvo naudota 14 teiginių. Autonomija vertinta trimis klausimyno teiginiais, pavyzdžiui, „Ar nuo Jūsų priklauso, kaip atlikti darbą?“. Galimybės tobulėti vertintos trimis teiginiais, pavyzdžiui, „Mano darbas suteikia man galimybę išmokti naujų dalykų“. Kolegų parama vertinta trimis teiginiais, pavyzdžiui, „Savo darbe jaučiatės vertinamas (-a) kolegų“. Vadovo parama vertinta 5 teiginiais, pavyzdžiui, „Mano vadovas pasinaudoja savo įtaka, kad padėtų man išspręsti problemas darbe“. Autonomiją, darbo tempą ir krūvį, kognityvinius reikalavimus, emocinius reikalavimus, kolegų paramą bei vadovo paramą nusakantys teiginiai vertinti penkių balų skale, kur 1 – „niekada“, o 5 – „beveik visada / visada“, galimybių tobulėti teiginiai vertinti penkių balų skale, kur 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“.

Darbo ir gyvenimo balanso palaikančio vadovo elgesiui vertinti naudota sutrumpinta „Šeimą palaikančio vadovo elgesio skalė“ (angl. *Family Supportive Supervisor Behaviors Short-Form*, sutrumpintai - *FSSB-SF*) (Hammer et al., 2013). Autorių leidimas buvo gautas vertimui ir naudojimui, laikantis dvigubo vertimo principo. Ši skalė yra sudaryta iš keturių teiginių, kurie sudaro po vieną teiginį iš kiekvienos *FSSB* subskalės (pavyzdžiui, „Vadovas sukuria tokią atmosferą, kad jaučiuosi patogiai, kalbėdamas(-a) su juo apie savo darbo ir gyvenimo balansą“, „Mano vadovas organizuoja darbą mūsų padalinyje taip, kad darbas kurtų pridėtinę vertę organizacijai ir naudas darbuotojams“). Kiekvienas teiginys vertinamas 5 balų Likerto tipo skalėje (1 balas – „visiškai nesutinku“, o 5 balai – „visiškai sutinku“).

Darbo ir gyvenimo balanso palaikančios organizacijos kultūrai vertinti naudota „Darbo ir gyvenimo balanso kultūros skalė“ (angl. *The Work-Life Balance Culture Scale*, sutrumpintai - *WLBCS*) (Nitzsche et al., 2014). Autoriai suteikė leidimą vertimui ir naudojimui, laikantis dvigubo vertimo principo. Ši skalės trumpoji versija yra sudaryta iš 5 teiginių. Kiekvienas teiginys vertinamas 5 balų Likerto tipo skalėje (1 balas – „visiškai nesutinku“, o 5 balai – „visiškai sutinku“). Pirmasis *WLBCS* metodikos teiginys operacionalizuoja pagrindines organizacijų vertybes („Mūsų organizacija vertina priemones, skatinančias darbuotojų darbo ir gyvenimo balansą“), o antrasis įvertina, ar jos aktyviai remia savo darbuotojus („Mūsų organizacija padeda darbuotojams derinti profesinį ir asmeninį gyvenimą“). Kiti du teiginiai vertina organizacijos vadovybės elgesį ir požiūrį į darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą („Organizacijos vadovybė rodo gerą darbo-gyvenimo balanso palaikymo pavyzdį“ ir „Mūsų organizacijoje vadovai yra mokomi skatinti darbuotojų darbo ir

gyvenimo balansą“). Paskutinis teiginys vertina organizacijos informavimo politiką ir jos poveikį darbuotojų suvokimui apie darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros programas („Darbuotojai yra informuojami apie darbo ir gyvenimo balansą skatinančias programas“). Galiausiai, svarbu pabrėžti, kad *WLBCS* nėra skirtas pateikti išsamų visos organizacijos kultūros vaizdą (Nitzsche et al., 2014).

**Tyrimo duomenų apdorojimas.** Tyrimo duomenų statistiniai analizėi atlikti buvo naudojama SPSS (angl. *Statistical Package for Social Science*) programos 24.0 versija. Diagramoms atvaizduoti buvo naudojama *MS Excel 2010*. Kai normalumo prielaida kintamiesiems bent iš dalies tenkinama, darbe buvo naudojami parametriniai testai, o kai netenkinama - neparametriniai. Naudoti šie duomenų analizės būdai:

- 1. Aprašomoji statistika (dažnių lentelės, duomenų padėties charakteristikos).** Dažnių lentelės naudotos, siekiant pamatyti respondentų atsakymų pasiskirstymus. Nominalūs kintamieji pateikti procentais ir dažniais. Iš duomenų padėties charakteristikų naudotas vidurkis ir standartinis nuokrypis ( $m \pm SD$ ), minimali ir maksimali reikšmė.
- 2. Lyginimai tarp populiacijos grupių (Stjudento t-testas, ANOVA).** Stjudento t-testas naudotas ieškant skirtumų tarp dviejų populiacijos grupių, o ANOVA dispersinė analizė su poriniais Post-Hoc testais naudojama lyginant tarp daugiau nei 2 populiacijos grupių.

**Statistinių ryšių nustatymo testai (Spearman, Pearson, tiesinė regresija).** Šie testai naudoti norint patikrinti ar statistinis ryšys yra tarp kintamųjų. Pearson koreliacija buvo naudota patikrinti ryšį tarp dviejų skirtingų kintamųjų, kurie tenkino normalumo sąlygas, o Spearman koreliacija patikrint ryšį su demografiniais veiksniais. Prognostinėms sąsajoms nustatyti buvo atliekama daugianarė tiesinė regresija. Statistiškai patikima laikoma, kai  $p < 0,05$ .

**Klausimyno patikimumas.** Siekiant nustatyti skalių vidinį patikimumą (validumą) buvo paskaičiuotos Cronbacho alfos. Skalės patikimumas laikomas kaip priimtinas, kuomet nustatyta alfa reikšmė yra lygi arba didesnė nei 0,7.

Siekiant patikrinti klausimyno metodikų patikimumą, buvo apskaičiuoti jų vidinio suderinamumo rodikliai (Cronbach  $\alpha$ ). Visų naudojamų skalių teiginių suderinamumas geras ( $>0,8$ ). Nustatyti Cronbach  $\alpha$  rodikliai pateikti 3 lentelėje.

## 3 lentelė

*Klausimynų konstruktyvumo vidinis suderinamumas (n=199)*

	<b>Metodika</b>	<b>Teiginių kiekis</b>	<b>Cronbach <math>\alpha</math></b>
Darbo reikalavimai	Darbo tempas ir krūvis	3	0,820
	Kognityviniai reikalavimai	4	0,810
	Emociniai reikalavimai	3	0,867
Darbo ištekliai	Autonomija	3	0,744
	Kolegų parama	3	0,877
	Galimybė tobulėti	3	0,902
	Vadovo parama	5	0,919
Darbo ir gyvenimo balansas	Įsitraukimo balansas	5	0,905
	Efektyvumo balansas	5	0,941
	Emocinis balansas	5	0,951
Darbo ir gyvenimo balansą palaikantys veiksniai	Balansą palaikanti organizacijos kultūra	5	0,939
	Balansą palaikantis vadovo elgesys	4	0,926

**Duomenų normalumas.** Kintamųjų normalumui tikrinti buvo naudojamas Kolmogorovo-Smirnovo testas, asimetrijos ir eksceso koeficientai. Prieš tikrinant normalumą buvo pašalintos 2 anketos (išskirtys) ir tikrinama su 199 tiriamųjų imtimi. Kaip matome iš 4 lentelės, kai kurių skalių kintamųjų bendroje imtyje netenkina normalumo prielaidų ( $p > 0,05$ ). Tačiau atsižvelgus į asimetrijos ir eksceso koeficientus (kinta nuo -1 iki 1), galima teigti, kad normalumo prielaidos iš dalies tenkinamos visiems kintamiesiems, todėl tolesnei analizei taikyti parametriniai kriterijai.

## 4 lentelė

*Konstruktų kintamųjų normalumo prielaidų vertinimas (n=199)*

Konstruktai	Kolmogorovo-Smirnovo testas			Šapiro-Vilko testas			Asimetrijos koeficientas	Eksceso koeficientas
	Statistinė reikšmė	df	p	Statistinė reikšmė	df	p		
Autonomija	0,110	199	<0,001	0,954	199	<0,001	-0,540	-0,042
Kolegų parama	0,172	199	<0,001	0,875	199	<0,001	-1,034	0,602
Galimybė tobulėti	0,141	199	<0,001	0,931	199	<0,001	-0,708	0,428
Vadovo parama	0,079	199	0,004	0,968	199	<0,001	-0,241	-0,572
Darbo tempas ir krūvis	0,119	199	<0,001	0,973	199	0,001	-0,093	-0,275
Kognityviniai reikalavimai	0,142	199	<0,001	0,951	199	<0,001	-0,588	0,519
Emociniai reikalavimai	0,107	199	<0,001	0,969	199	<0,001	-0,164	-0,656
Įsitraukimo balansas	0,136	199	<0,001	0,955	199	<0,001	-0,142	-0,426
Efektyvumo balansas	0,136	199	<0,001	0,947	199	<0,001	-0,486	0,022
Emocinis balansas	0,141	199	<0,001	0,949	199	<0,001	-0,361	-0,435
Balansą palaikanti organizacijos kultūra	0,109	199	<0,001	0,969	199	<0,001	-0,143	-0,450
Balansą palaikantis vadovo elgesys	0,119	199	<0,001	0,957	199	<0,001	-0,319	-0,403

**Aprašomoji statistika.** Klausimyno pagalba buvo nustatyti šie konstruktai ir vertinimo skalės: darbo ištekliai (autonomija, kolegų parama, galimybė tobulėti, vadovo parama), darbo reikalavimai (darbo tempas ir krūvis, kognityviniai reikalavimai, emociniai reikalavimai), darbo ir gyvenimo balansas (įsitraukimo balansas, efektyvumo balansas, emocinis balansas) ir darbo ir gyvenimo balansą palaikantys veiksniai (organizacijos kultūra, vadovo elgesys). Bendri konstrukto įverčiai

buvo apskaičiuoti išvedus jų sudarančių teiginių vidurkius. Kuo balai aukštesni, tuo tirti veiksniai labiau išreikšti. Skalių vidurkiai pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė

*Konstruktų ir skalių aprašomoji statistika (n=199)*

Skalė	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	St. nuokrypis
Autonomija	1	5	3,65	0,92
Kolegų parama	1	5	4,03	0,96
Galimybė tobulėti	1	5	3,77	0,92
Vadovo parama	1	5	3,39	1,03
Darbo tempas ir krūvis	1	5	3,49	0,80
Kognityviniai reikalavimai	1,5	5	3,98	0,67
Emociniai reikalavimai	1	5	3,25	1,02
Įsitraukimo balansas	1,6	5	3,62	0,79
Efektyvumo balansas	1,6	5	3,75	0,78
Emocinis balansas	1,6	5	3,67	0,85
Balansą palaikanti organizacijos kultūra	1	5	3,05	1,05
Balansą palaikantis vadovo elgesys	1	5	3,20	1,07

### 2.2.3. Tyrimo eiga

Tyrimas vykdomas dalyviams pateikiant elektroninę apklausą. Apklausa buvo sukurta naudojant „Google Forms“ internetinę platformą. Dalyviai tyrimui buvo atrenkami naudojant netikimybinės atrankos būdą. Apklausa buvo publikuota skirtingose socialinių tinklų platformose, tokiose kaip „Facebook“ ir „Instagram“. Apklausa - anonimiška, respondentai buvo informuoti, kad gauti apklausos rezultatai bus apdorojami ir pateikiami tik apibendrinti, taip užtikrinant, kad atskirų dalyvių identifikavimas nebūtų įmanomas, o informacija bus naudojama tik moksliniais tikslais. Tyrimo dalyviai turėjo galimybę pasitraukti iš tyrimo bet kuriuo metu išjungiant elektroninę apklausą. Klausimyno pildymo trukmė – 25 minutės. Tyrimo pabaigoje pateikiamas tyrėjo elektroninis paštas dalyviams, jei jie turėtų klausimų.

## 2.3. Tyrimo rezultatai

### 2.3.1. Darbo ir gyvenimo balanso vertinimas atsižvelgiant į sociodemografinius veiksnius

Norint atlikti darbo ir gyvenimo balanso, bei jį palaikančių veiksnių dėmenų įverčių palyginimą moterų ir vyrų tarpe, buvo atlikti Stjudento t-testai. Kaip matome iš 6 lentelės, įsitraukimo, efektyvumo, emocinio balanso vertinimai reikšmingai nesiskyrė tarp moterų ir vyrų ( $p > 0,05$ ). Taip pat skirtumų nenustatyta ir lyginant balansą palaikančios organizacinės kultūros ir balanso palaikančio vadovo elgesio vertinimus ( $p > 0,05$ ).

6 lentelė

*Darbo ir gyvenimo balanso dėmenų įverčių palyginimas pagal respondentų lytį,  $m \pm SD$  ( $n=196$ )*

Skalės	Lytis		$t$ reikšmė	Laisvės laipsniai ( $df$ )	$p$ reikšmė	
	Vyrai ( $n=75$ )	Moterys ( $n=121$ )				
Darbo ir gyvenimo balansas	Įsitraukimo balansas	3,66±0,73	3,63±0,81	0,213	194	0,831
	Efektyvumo balansas	3,76±0,75	3,79±0,78	-0,223	194	0,824
	Emocinis balansas	3,69±0,78	3,69±0,87	0,038	194	0,969

Taip pat siekiant atlikti darbo ir gyvenimo balanso, bei jį palaikančių veiksnių dėmenų įverčių palyginimą tarp amžiaus grupių, buvo atlikti Stjudento t-testai. Kaip matome iš 7 lentelės, įsitraukimo, efektyvumo, emocinio balanso vertinimai reikšmingai nesiskyrė tarp amžiaus grupių ( $p > 0,05$ ). Taip pat skirtumų nenustatyta ir lyginant balansą palaikančios organizacinės kultūros ir balanso palaikančio vadovo elgesio vertinimus ( $p > 0,05$ ).

## 7 lentelė

*Darbo ir gyvenimo balanso dėmenų įverčių palyginimas pagal respondentų amžiaus grupes,  $m \pm SD$  ( $n=199$ )*

Skalės	Amžius		<i>t</i> reikšmė	Laisvės laipsniai ( <i>df</i> )	<i>p</i> reikšmė	
	18-25 m. ( $n=105$ )	26 m. ir daugiau ( $n=94$ )				
Darbo ir gyvenimo balansas	Įsitraukimo balansas	3,60±0,75	3,65±0,84	-0,486	197	0,628
	Efektyvumo balansas	3,70±0,81	3,82±0,75	-1,136	197	0,257
	Emocinis balansas	3,61±0,90	3,72±0,79	-0,912	197	0,363

Norint atlikti darbo ir gyvenimo balanso bei jį palaikančių veiksnių dėmenų įverčių palyginimą tarp išsilavinimo grupių, buvo atlikti Stjudento *t*-testai. Dėl netolygaus respondentų pasiskirstymo pagal išsilavinimą, lyginome universitetinį ir žemesnį nei universitetinį išsilavinimą. Kaip matome iš 8 lentelės, įsitraukimo, efektyvumo, emocinio balanso vertinimai reikšmingai nesiskyrė tarp išsilavinimo grupių. Taip pat skirtumų nenustatyta ir lyginant balansą palaikančios organizacinės kultūros ir balanso palaikančio vadovo elgesio vertinimus ( $p > 0,05$ ).



## 8 lentelė

*Darbo ir gyvenimo balanso dėmenų įverčių palyginimas pagal respondentų išsilavinimą,  $m \pm SD$  ( $n=199$ )*

Skalės	Išsilavinimas		<i>t</i> reikšmė	Laisvės laipsniai ( <i>df</i> )	<i>p</i> reikšmė	
	Žemesnis nei universitetinis ( $n=105$ )	Aukštasis universitetinis ( $n=94$ )				
Darbo ir gyvenimo balansas	Įsitraukimo balansas	3,66±0,76	3,57±0,84	0,800	197	0,425
	Efektyvumo balansas	3,78±0,77	3,73±0,80	0,498	197	0,619
	Emocinis balansas	3,74±0,83	3,58±0,87	1,297	197	0,196

Norint atlikti darbo ir gyvenimo balanso, bei jį palaikančių veiksnių dėmenų įverčių palyginimą atsižvelgiant į respondentų šeimyninę padėtį, buvo atlikti Stjudento *t*-testai. Kaip matome iš 9 lentelės, įsitraukimo, efektyvumo, emocinio balanso vertinimai reikšmingai nesiskyrė tarp turinčių partnerį ir neturinčių. Taip pat skirtumų nenustatyta ir lyginant balansą palaikančios organizacinės kultūros ir balanso palaikančio vadovo elgesio vertinimus ( $p > 0,05$ ).

## 9 lentelė

*Darbo ir gyvenimo balanso dėmenų įverčių palyginimas pagal respondentų šeimyninę padėtį,  $m \pm SD$  ( $n=199$ )*

Skalės	Šeimyninė padėtis		<i>t</i> reikšmė	Laisvės laipsniai ( <i>df</i> )	<i>p</i> reikšmė	
	Turi partnerį ( $n=93$ )	Neturi ( $n=106$ )				
Darbo ir gyvenimo balansas	Įsitraukimo balansas	3,63±0,79	3,61±0,80	0,204	197	0,839
	Efektyvumo balansas	3,79±0,74	3,72±0,82	0,582	197	0,562
	Emocinis balansas	3,74±0,81	3,60±0,88	1,126	197	0,262

Siekiant atlikti darbo ir gyvenimo balanso, bei jį palaikančių veiksnių dėmenų įverčių palyginimą atsižvelgiant į respondentų darbo krūvį, buvo atlikti Stjudento *t*-testai. Kaip matome iš 10

lentelės, įsitraukimo balansas labiau išreikštas dirbantiems pilnu darbo krūviu ( $3,72 \pm 0,78$ ), negu dirbant nepilnu ( $3,30 \pm 0,76$ ) ( $t=3,164$ ;  $df=197$ ;  $p=0,002$ ). Taip pat dirbančiųjų pilnu darbo krūviu ( $3,85 \pm 0,73$ ) labiau išreikštas efektyvumo balansas, negu dirbančių nepilnu ( $3,44 \pm 0,87$ ) ( $t=2,856$ ;  $df=64,968$ ;  $p=0,006$ ), bei labiau išreikštas emocinis balansas ( $3,75 \pm 0,79$ ), negu dirbančių nepilnu darbo krūviu ( $3,38 \pm 0,97$ ) ( $t=2,342$ ;  $df=64,013$ ;  $p=0,022$ ).

Analizuojant rezultatus taip pat pastebėtas skirtumas vertinant balansą palaikantį vadovo elgesį tarp respondentų dirbančių pilnu darbo krūviu ( $3,32 \pm 1,04$ ) ir nepilnu ( $2,79 \pm 1,08$ ). Galime teigti, kad dirbančių pilnu krūviu balanso palaikantis vadovo elgesys yra labiau išreikštas ( $t=2,992$ ;  $df=197$ ;  $p=0,003$ ).

#### 10 lentelė

*Darbo ir gyvenimo balanso dėmenų įverčių palyginimas pagal respondentų darbo krūvį,  $m \pm SD$  ( $n=199$ )*

Skalės	Darbo krūvis		<i>t</i> reikšmė	Laisvės laipsniai ( <i>df</i> )	<i>p</i> reikšmė	
	Pilnas etatas ( $n=153$ )	Nepilnas ( $n=46$ )				
Darbo ir gyvenimo balansas	Įsitraukimo balansas	$3,72 \pm 0,78$	$3,30 \pm 0,76$	3,164	197	0,002*
	Efektyvumo balansas	$3,85 \pm 0,73$	$3,44 \pm 0,87$	2,856	64,968	0,006*
	Emocinis balansas	$3,75 \pm 0,79$	$3,38 \pm 0,97$	2,342	64,013	0,022*

Norint atlikti darbo ir gyvenimo balanso bei jį palaikančių veiksmų dėmenų įverčių palyginimą atsižvelgiant į respondentų darbo stažą organizacijoje, buvo atlikti Stjudento *t*-testai. Kaip matome iš 11 lentelės, įsitraukimo, efektyvumo, emocinio balanso vertinimai reikšmingai nesiskyrė tarp darbo stažo grupių ( $p > 0,05$ ). Taip pat skirtumų nenustatyta ir lyginant balansą palaikančios organizacinės kultūros ir balanso palaikančio vadovo elgesio vertinimus.

## 11 lentelė

*Darbo ir gyvenimo balanso dėmenų įverčių palyginimas pagal respondentų darbo stažą organizacijoje,  $m \pm SD$  ( $n=199$ )*

Skalės	Darbo stažas organizacijoje		<i>t</i> reikšmė	Laisvės laipsniai ( <i>df</i> )	<i>p</i> reikšmė	
	Iki 3 m. ( $n=136$ )	Virš 3 m. ( $n=63$ )				
Darbo ir gyvenimo balansas	Įsitraukimo balansas	3,58±0,81	3,72±0,75	-1,153	197	0,250
	Efektyvumo balansas	3,71±0,84	3,85±0,63	-1,357	158,629	0,177
	Emocinis balansas	3,62±0,90	3,76±0,74	-1,133	144,5	0,259

Siekiant nustatyti darbo ir gyvenimo balanso skalių, bei jų palaikančių veiksnių įverčių sąsajas su respondentų amžiumi, išsilavinimu, darbo stažu organizacijoje buvo atlikta Spearman koreliacinė analizė. Kaip matome iš 12 lentelės, reikšmingu sąsajų nenustatyta ( $p > 0,05$ ). Galime teigti, kad įsitraukimo, efektyvumo, emocinio balanso ir balansą palaikančios organizacinės kultūros ir balanso palaikančio vadovo elgesio vertinimai nesisieja su respondentų amžiumi, išsilavinimu, darbo stažu organizacijoje.

## 12 lentelė

*Darbo ir gyvenimo balanso dėmenų įverčių sąsajų palyginimas su respondentų amžiumi, išsilavinimu, stažu organizacijoje*

Sąsajos		Amžius	Išsilavinimas	Stažas organizacijoje
Įsitraukimo balansas	<i>rs</i>	0,007	0,004	0,052
	<i>p</i>	0,925	0,957	0,469
Efektyvumo balansas	<i>rs</i>	0,001	0,002	0,037
	<i>p</i>	0,987	0,974	0,603
Emocinis balansas	<i>rs</i>	0,008	-0,057	0,057
	<i>p</i>	0,911	0,420	0,425
Balansą palaikanti organizacijos kultūra	<i>rs</i>	-0,026	0,010	-0,020
	<i>p</i>	0,710	0,886	0,780
Balansą palaikantis vadovo elgesys	<i>rs</i>	0,075	0,081	0,046
	<i>p</i>	0,294	0,254	0,523

*rs* – Spearman koreliacijos koeficientas, *p* – statistinis reikšmingumas, \* - <0,05, \*\* - 0,01

### 2.3.2. Darbo išteklių ir reikalavimų sąsajos su darbo ir gyvenimo balansu

Siekiant nustatyti darbo išteklių skalių įverčių sąsajas su darbo ir gyvenimo balansu buvo atlikta Pearson koreliacinė analizė. Kaip matome iš 13 lentelės, nustatyti statistiškai reikšmingi teigiami silpni koreliaciniai ryšiai ( $p < 0,05$ ). Tai reiškia, kad autonomija, kolegų parama, galimybė tobulėti ir vadovo parama yra tiesiogiai susijusi su respondentų įsitraukimo, efektyvumo ir emociniu balansu. Taigi, didėjant autonomijos, kolegų paramos, galimybės tobulėti ir vadovo paramos įverčiams, silpnėja įsitraukimo, efektyvumo ir emocinio balanso rodikliai. Ir atvirkščiai, mažėjant autonomijos, kolegų paramos, galimybės tobulėti ir vadovo paramos įverčiams, silpnėja įsitraukimo, efektyvumo ir emocinio balanso rodikliai.

13 lentelė

*Darbo išteklių įverčių sąsajos su darbo ir gyvenimo balansu*

Sąsajos		Įsitraukimo balansas	Efektyvumo balansas	Emocinis balansas
Autonomija	<i>r</i>	0,312**	0,262**	0,295**
	<i>p</i>	<0,001	<0,001	<0,001
Kolegų parama	<i>r</i>	0,299**	0,232**	0,308**
	<i>p</i>	<0,001	0,001	<0,001
Galimybė tobulėti	<i>r</i>	0,385**	0,312**	0,403**
	<i>p</i>	<0,001	<0,001	<0,001
Vadovo parama	<i>r</i>	0,265**	0,226**	0,334**
	<i>p</i>	<0,001	0,001	<0,001

*r* – Pearson koreliacijos koeficientas, *p* – statistinis reikšmingumas

Toliau analizuojant darbo reikalavimų sąsajas su darbo ir gyvenimo balansu nustatyta, kad kognityviniai reikalavimai yra teigiamai silpnai susiję su efektyvumo balansu ( $r=0,156$ ;  $p=0,027$ ), tačiau daugiau statistiškai reikšmingų ryšių nenustatyta ( $p > 0,05$ ). Tai reiškia (žr. 14 lentelę), kad darbo tempas ir krūvis, kognityviniai reikalavimai, emociniai reikalavimai nėra susiję su įsitraukimo ir emociniu balansu. Taip pat darbo tempas ir krūvis, bei emociniai reikalavimai nėra tiesiogiai susiję su efektyvumo balansu. Taigi, didėjant kognityvinių reikalavimų įverčiams, didėja ir efektyvumo balanso rodikliai. Ir atvirkščiai, mažėjant kognityvinių reikalavimų įverčiams, mažėja ir efektyvumo balanso rodikliai.

14 lentelė

*Darbo reikalavimų įverčių sąsajos su darbo ir gyvenimo balansu*

Sąsajos		Įsitraukimo balansas	Efektyvumo balansas	Emocinis balansas
Darbo tempas ir krūvis	<i>r</i>	-0,019	0,105	0,042
	<i>p</i>	0,791	0,139	0,559
Kognityviniai reikalavimai	<i>r</i>	0,098	0,156*	0,124
	<i>p</i>	0,168	0,027	0,081
Emociniai reikalavimai	<i>r</i>	-0,039	0,016	0,042
	<i>p</i>	0,589	0,819	0,552

$r$  – Pearson koreliacijos koeficientas,  $p$  – statistinis reikšmingumas

Rezultatai atskleidė (žr. 15 lentelę), kad balansą palaikanti organizacijos kultūra yra tiesiogiai teigiamai susijusi su respondentų įsitraukimo ( $r=0,330$ ;  $p < 0,001$ ), efektyvumo ( $r=0,282$ ;  $p < 0,001$ ) ir emociniu balansu ( $r=0,389$ ;  $p < 0,001$ ). Taip pat balansą palaikantis vadovo elgesys tiesiogiai teigiamai susijęs su respondentų įsitraukimo ( $r=0,304$ ;  $p < 0,001$ ), efektyvumo ( $r=0,243$ ;  $p=0,001$ ) ir emociniu balansu ( $r=0,326$ ;  $p < 0,001$ ). Taigi, didėjant balansą palaikančios organizacijos kultūros ir balansą palaikančio vadovo elgesio įverčiams, didėja darbuotojų įsitraukimo, efektyvumo ir emocinio balanso rodikliai. Ir atvirkščiai, mažėjant balansą palaikančios kultūros ir balansą palaikančio vadovo elgesio įverčiams, mažėja ir darbuotojų įsitraukimo, efektyvumo ir emocinio balanso rodikliai.

15 lentelė

*Balansą palaikančios organizacinės kultūros ir vadovo elgesio įverčių sąsajos su darbo ir gyvenimo balansu*

Sąsajos		Įsitraukimo balansas	Efektyvumo balansas	Emocinis balansas
Balansą palaikanti organizacijos kultūra	$r$	0,330**	0,282**	0,389**
	$p$	<0,001	<0,001	<0,001
Balansą palaikantis vadovo elgesys	$r$	0,304**	0,243**	0,326**
	$p$	<0,001	0,001	<0,001

$r$  – Pearson koreliacijos koeficientas,  $p$  – statistinis reikšmingumas

### **2.3.3. Darbo išteklių ir reikalavimų, veikiant kartu su balansą palaikančia organizacine kultūra, vadovo elgesiu, sąsajos su darbo ir gyvenimo balansu**

Skaičiavimai buvo atlikti naudojant „IBM SPSS“ programinės įrangos priedą PROCESS v3.4 modelį Nr. 1 su 5000 savirankos skaičiumi bei pašalinus išskirtis.

Siekiant įgyvendinti trečią uždavinį, buvo sudaryti 42 regresijos modeliai. Tiriama buvo nepriklausomo kintamojo ( $X$ ) įtaka priklausomam ( $Y$ ) esant moderatoriui ( $W$ ). Pradžioje buvo sudaryti 14 įsitraukimo balansą prognozuojančių regresijos modelių. Kaip matome iš 16 lentelės, reikšmingų moderacijos ryšių nebuvo gauta.

16 lentelė

*Įsitraukimo balansą prognozuojantys tiesinės moderavimo regresijos modeliai*

<i>X</i>	<b>Kintamieji</b>		<i>R</i> <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	<i>F</i>	<i>p</i>
	<i>W</i>	<i>Y</i>				
Autonomija	Balansą palaikanti organizacijos kultūra	Įsitraukimo balansas	0,165	0,000	0,004	0,950
Autonomija	Balansą palaikantis vadovo elgesys	Įsitraukimo balansas	0,154	0,007	1,554	0,214
Kolegų parama	Balansą palaikanti organizacijos kultūra	Įsitraukimo balansas	0,146	0,008	1,862	0,174
Kolegų parama	Balansą palaikantis vadovo elgesys	Įsitraukimo balansas	0,128	0,002	0,405	0,525
Galimybė tobulėti	Balansą palaikanti organizacijos kultūra	Įsitraukimo balansas	0,197	0,004	1,085	0,299
Galimybė tobulėti	Balansą palaikantis vadovo elgesys	Įsitraukimo balansas	0,179	0,005	1,102	0,295
Vadovo parama	Balansą palaikanti organizacijos kultūra	Įsitraukimo balansas	0,119	0,001	0,172	0,679
Vadovo parama	Balansą palaikantis vadovo elgesys	Įsitraukimo balansas	0,103	0,004	0,922	0,338
Darbo tempas ir krūvis	Balansą palaikanti organizacijos kultūra	Įsitraukimo balansas	0,130	0,021	4,741	0,120
Darbo tempas ir krūvis	Balansą palaikantis vadovo elgesys	Įsitraukimo balansas	0,095	0,003	0,647	0,422
Kognityviniai reikalavimai	Balansą palaikanti organizacijos kultūra	Įsitraukimo balansas	0,136	0,014	3,215	0,075
Kognityviniai reikalavimai	Balansą palaikantis vadovo elgesys	Įsitraukimo balansas	0,122	0,016	3,526	0,062
Emociniai reikalavimai	Balansą palaikanti organizacijos kultūra	Įsitraukimo balansas	0,109	0,000	0,052	0,820
Emociniai reikalavimai	Balansą palaikantis vadovo elgesys	Įsitraukimo balansas	0,095	0,002	0,424	0,516

Sekančioje dalyje buvo sudaryti 14 efektyvumo balansą prognozuojančių regresijos modelių. Kaip matome iš 17 lentelės, visi modeliai nepasitvirtino, todėl galime teigti, kad balansą palaikanti organizacijos kultūra ir balanso palaikančio vadovo elgesys nemoderuoja ryšio tarp darbo reikalavimų, išteklių bei efektyvumo balanso ( $p < 0,05$ ).

17 lentelė

*Efektyvumo balansą prognozuojantys tiesinės moderavimo regresijos modeliai*

Kintamieji			$R^2$	$\Delta R^2$	$F$	$p$
$X$	$W$	$Y$				
Autonomija	Balansą palaikanti organizacijos kultūra	Efektyvumo balansas	0,120	0,001	0,184	0,668
Autonomija	Balansą palaikantis vadovo elgesys	Efektyvumo balansas	0,116	0,017	3,790	0,053
Kolegų parama	Balansą palaikanti organizacijos kultūra	Efektyvumo balansas	0,107	0,013	2,941	0,088
Kolegų parama	Balansą palaikantis vadovo elgesys	Efektyvumo balansas	0,079	0,000	0,019	0,889
Galimybė tobulėti	Balansą palaikanti organizacijos kultūra	Efektyvumo balansas	0,146	0,014	3,148	0,078
Galimybė tobulėti	Balansą palaikantis vadovo elgesys	Efektyvumo balansas	0,117	0,004	0,882	0,349
Vadovo parama	Balansą palaikanti organizacijos kultūra	Efektyvumo balansas	0,087	0,001	0,141	0,708
Vadovo parama	Balansą palaikantis vadovo elgesys	Efektyvumo balansas	0,073	0,007	1,385	0,241
Darbo tempas ir krūvis	Balansą palaikanti organizacijos kultūra	Efektyvumo balansas	0,110	0,014	2,973	0,086
Darbo tempas ir krūvis	Balansą palaikantis vadovo elgesys	Efektyvumo balansas	0,076	0,002	0,520	0,472
Kognityviniai reikalavimai	Balansą palaikanti organizacijos kultūra	Efektyvumo balansas	0,115	0,007	1,433	0,233
Kognityviniai reikalavimai	Balansą palaikantis vadovo elgesys	Efektyvumo balansas	0,100	0,011	2,420	0,121
Emociniai reikalavimai	Balansą palaikanti organizacijos kultūra	Efektyvumo balansas	0,083	0,002	0,390	0,533
Emociniai reikalavimai	Balansą palaikantis vadovo elgesys	Efektyvumo balansas	0,065	0,002	0,429	0,513

Sekančioje dalyje buvo sudaryti 14 emocinį balansą prognozuojančių regresijos modelių. Kaip matome iš 18 lentelės, nustatytas tik vienas pasitvirtinęs regresijos modelis, kuris patvirtina, kad balansą palaikanti organizacijos kultūra moderuoja ryšį tarp kognityvinių reikalavimų bei emocinio balanso ( $\Delta R^2=0,016$ ;  $F=3,921$ ;  $p=0,049$ ). Todėl ši modelį panagrinėsime detaliau, o visi kiti modeliai nepasitvirtino.



18 lentelė

*Emocinį balansą prognozuojantys tiesinės moderavimo regresijos modeliai*

Kintamieji			$R^2$	$\Delta R^2$	$F$	$p$
$X$	$W$	$Y$				
Autonomija	Balansą palaikanti organizacijos kultūra	Emocinis balansas	0,198	0,005	1,152	0,284
Autonomija	Balansą palaikantis vadovo elgesys	Emocinis balansas	0,154	0,004	0,960	0,328
Kolegų parama	Balansą palaikanti organizacijos kultūra	Emocinis balansas	0,176	0,002	0,363	0,548
Kolegų parama	Balansą palaikantis vadovo elgesys	Emocinis balansas	0,142	0,002	0,498	0,481
Galimybė tobulėti	Balansą palaikanti organizacijos kultūra	Emocinis balansas	0,237	0,003	0,653	0,420
Galimybė tobulėti	Balansą palaikantis vadovo elgesys	Emocinis balansas	0,196	0,002	0,518	0,473
Vadovo parama	Balansą palaikanti organizacijos kultūra	Emocinis balansas	0,176	0,004	1,055	0,306
Vadovo parama	Balansą palaikantis vadovo elgesys	Emocinis balansas	0,135	0,005	1,184	0,278
Darbo tempas ir krūvis	Balansą palaikanti organizacijos kultūra	Emocinis balansas	0,173	0,016	3,766	0,054
Darbo tempas ir krūvis	Balansą palaikantis vadovo elgesys	Emocinis balansas	0,115	0,006	1,243	0,266
<b>Kognityviniai reikalavimai</b>	<b>Balansą palaikanti organizacijos kultūra</b>	<b>Emocinis balansas</b>	<b>0,188</b>	<b>0,016</b>	<b>3,921</b>	<b>0,049*</b>
Kognityviniai reikalavimai	Balansą palaikantis vadovo elgesys	Emocinis balansas	0,132	0,005	1,030	0,311
Emociniai reikalavimai	Balansą palaikanti organizacijos kultūra	Emocinis balansas	0,164	0,007	1,517	0,220
Emociniai reikalavimai	Balansą palaikantis vadovo elgesys	Emocinis balansas	0,116	0,000	0,044	0,833

Pagal 19 lentelėje pateiktus duomenis matoma, kad modelis paaiškina 18,8 proc. emocinio balanso sklaidos apie vidurkį tiesine regresija kognityvinių reikalavimų ir balansą palaikančios organizacinės kultūros atžvilgiu ir modelis yra statistiškai reikšmingas  $F=15,022$ ,  $p < 0,001$ ,  $R^2=0,188$ . Analizuojant kognityvinių reikalavimų reikšmę emociniam balansui, balansą palaikančią organizacinę kultūrą naudojant kaip moderatorių, nestandardizuotas  $b$  koeficientas ( $b=-0,149$ ) yra neigiamas ir sąveika yra statistiškai reikšminga ( $p=0,049$ ).

19 lentelė

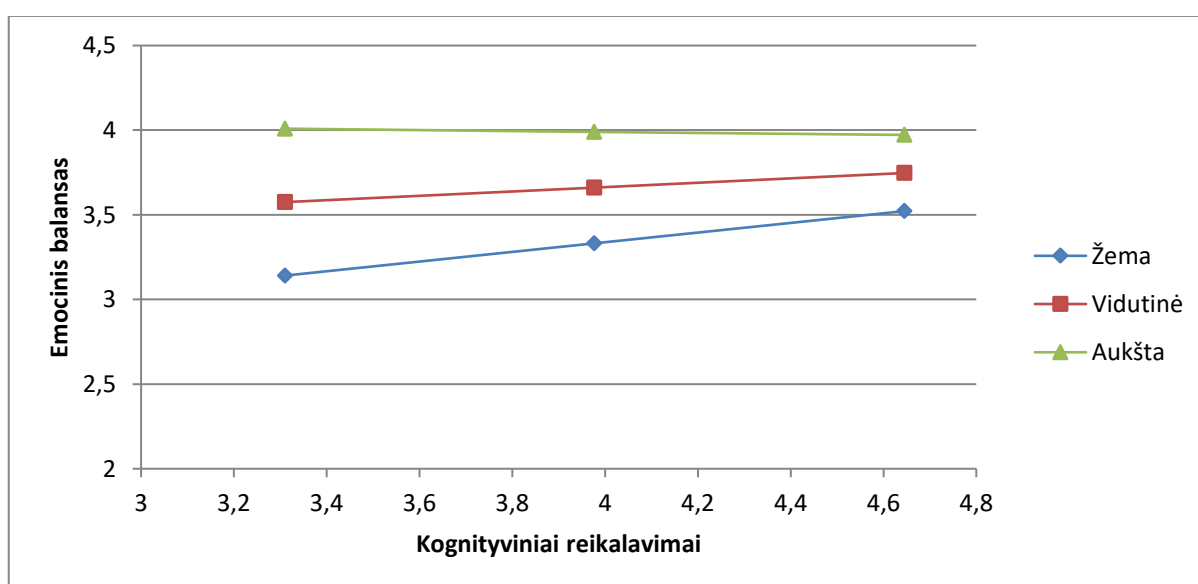
*Emocinį balansą prognozuojantis tiesinės moderavimo regresijos modelis (moderatorius – organizacinė kultūra)*

Kintamieji	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Kai nagrinėjamas kognityvinių reikalavimų (X) poveikis emociniam balansui (Y), balansą palaikančiai organizacinei kultūrai esant moderatoriui (W)</i>				
Konstanta	0,376	0,891	0,422	0,674
X	0,585	0,221	2,647	0,009*
W	0,909	0,302	3,012	0,003*
<b>X*W</b>	<b>-0,149</b>	<b>0,075</b>	<b>-1,980</b>	<b>0,049*</b>
<i>R<sup>2</sup>=0,188; F=15,022; p&lt;0,001</i>				
<i>N=199, imčių replikacijų skaičius (angl. bootstraping): 5000. Reikšmingumo lygmuo p &lt; 0,05</i>				

Sąveikos tarp moderatoriaus ir kognityvinių reikalavimų determinacijos koeficientas  $\Delta R^2=0,016$  ir  $F=3,921$ ,  $p=0,049$ , o moderatorius daro statistiškai reikšmingą teigiamą prognozę emociniam balansui, esant tik žemoms moderatoriaus reikšmėms ( $p < 0,05$ ). Taigi, galime daryti išvadą, kad balansą palaikanti organizacinė kultūra moderuoja ryšį tarp kognityvinių reikalavimų ir emocinio balanso. Šį ryšį galime pamatyti 20 paveiksle.

20 paveikslas

*Kognityvinių reikalavimų reikšmė emociniam balansui, balansą palaikančių organizacinę kultūrą naudojant kaip moderatorių*



Norėdami nustatyti, kaip visi kartu anksčiau nagrinėti veiksniai prognozuoja įsitraukimo balansą, atliktos daugianarės tiesinės regresinės analizės. Sudarant regresijos modelį, priklausomu kintamuoju pasirinktas įsitraukimo balansas, nepriklausomais – visi nagrinėti įtakojantys veiksniai.

Pašalinus nereikšmingus veiksnius (*backward* metodas) ir atlikus analizę, paaiškėjo tyrimo rezultatai. Kaip matome iš 21 lentelės, patobulintas pirmasis regresijos modelis statistiškai reikšmingas,  $R^2=0,229$ ;  $F=14,399$  ( $p < 0,001$ ). Prognozuojant įsitraukimo balansą, paaiškina 22,9 proc. sklaidos. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad darbo krūvis ( $\beta=0,154$ ), galimybė tobulėti ( $\beta=0,228$ ), balansą palaikanti organizacijos kultūra ( $\beta=0,198$ ) daro teigiamą įtaką įsitraukimo balanso prognozei.

Norėdami nustatyti, kaip visi kartu anksčiau nagrinėti veiksniai prognozuoja efektyvumo balansą, atliktos daugianarės tiesinės regresinės analizės. Sudarant regresijos modelį, priklausomu kintamuoju pasirinktas efektyvumo balansas, nepriklausomais – visi nagrinėti įtakojantys veiksniai.

Pašalinus nereikšmingus veiksnius (*backward* metodas) ir atlikus analizę paaiškėjo tyrimo rezultatai. Kaip matome iš 21 lentelės, patobulintas antrasis regresijos modelis statistiškai reikšmingas,  $R^2=0,186$ ;  $F=8,819$  ( $p < 0,001$ ). Prognozuojant efektyvumo balansą, paaiškina 18,6 proc. sklaidos. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad darbo krūvis ( $\beta=0,148$ ), darbo tempas ir krūvis ( $\beta=0,133$ ), galimybė tobulėti ( $\beta=0,173$ ), balansą palaikanti organizacinė kultūra ( $\beta=0,182$ ) daro teigiamą įtaką efektyvumo balanso prognozei.

Norėdami nustatyti, kaip visi kartu anksčiau nagrinėti veiksniai prognozuoja emocinį balansą, atliktos daugianarės tiesinės regresinės analizės. Sudarant regresijos modelį, priklausomu kintamuoju pasirinktas emocinis balansas, nepriklausomais – visi nagrinėti įtakojantys veiksniai.

Pašalinus nereikšmingus veiksnius (*backward* metodas) ir atlikus analizę paaiškėjo tyrimo rezultatai. Kaip matome iš 21 lentelės, patobulintas trečiasis regresijos modelis statistiškai reikšmingas,  $R^2=0,245$ ;  $F=21,133$  ( $p < 0,001$ ). Prognozuojant emocinį balansą, paaiškina 24,5 proc. sklaidos. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad galimybė tobulėti ( $\beta=0,295$ ), balansą palaikanti organizacinė kultūra ( $\beta=0,274$ ) daro teigiamą įtaką emocinio balanso prognozei.

## 21 lentelė

## Regresinės tiesės koeficientų reikšmės

Veiksniai	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t reikšmė	p reikšmė
	B	Standartinė paklaida	Beta ( $\beta$ )		
<b>Y: Įsitraukimo balansas; <math>R^2=0,229</math>; <math>F=14,399</math>, <math>p &lt; 0,001</math>; <math>n=199</math></b>					
(Konstanta)	1,776	0,254		6,987	<0,001*
Darbo krūvis (1-pilnas; 0-nepilnas)	0,289	0,120	0,154	2,404	0,017*
Autonomija	0,116	0,063	0,135	1,827	0,069
Galimybė tobulėti	0,197	0,066	0,228	2,988	0,003*
Balansą palaikanti organizacijos kultūra	0,150	0,051	0,198	2,920	0,004*
<b>Y: Efektyvumo balansas; <math>R^2=0,186</math>; <math>F=8,819</math>, <math>p &lt; 0,001</math>; <math>n=199</math></b>					
(Konstanta)	1,715	0,358		4,791	<0,001*
Darbo krūvis (1-pilnas; 0-nepilnas)	0,274	0,123	0,148	2,232	0,027*
Darbo tempas ir krūvis	0,130	0,065	0,133	2,011	0,046*
Autonomija	0,111	0,064	0,131	1,717	0,088
Galimybė tobulėti	0,148	0,067	0,173	2,207	0,029*
Balansą palaikanti organizacijos kultūra	0,135	0,052	0,182	2,598	0,010*
<b>Y: Emocinis balansas; <math>R^2=0,245</math>; <math>F=21,133</math>, <math>p &lt; 0,001</math>; <math>n=199</math></b>					
(Konstanta)	1,793	0,246		7,280	<0,001*
Darbo krūvis (1-pilnas; 0-nepilnas)	0,217	0,127	0,108	1,715	0,088
Galimybė tobulėti	0,273	0,062	0,295	4,432	<0,001*
Balansą palaikanti organizacijos kultūra	0,222	0,054	0,274	4,112	<0,001*

### 3. REZULTATŲ APTARIMAS

Atsižvelgus į prieštarigus mokslinių tyrimų rezultatus, aptartus teorinėje šio rašto darbo dalyje bei neigiamus padarinius, susijusius su darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros palaikymu, darbuotojams, jų šeimoms, organizacijos ir darbo veiklos rezultatams, aktualu atlikti naujesnius tyrimus, kurie atskleidžia šių dienų darbo ir asmeninio gyvenimo sąsajas su darbo reikalavimais ir ištekliais bei balansą palaikančiu vadovu ir organizacijos kultūra. Vykdamas tyrimą siekiama nustatyti darbo ir gyvenimo balanso sąsajas su darbo reikalavimais ir ištekliais bei balansą palaikančiu vadovu ir organizacijos kultūra atsižvelgiant į sociodemografinius ypatumus. Tyrimo uždaviniai išskirti atitinkamam tyrimo tikslui. Žemiau pristatomi gauti rezultatai.

#### 3.1. Darbo ir gyvenimo balanso vertinimas su sociodemografiniais kintamaisiais

Pirmiausiai tyrimo gauti rezultatai atskleidė, kad įsitraukimo, efektyvumo, emocinio balanso vertinimai reikšmingai nesiskyrė tarp moterų ir vyrų, t. y. nepriklausomai nuo lyties, tiek moterų, tiek vyrai panašiai vertina įsitraukimą, efektyvumą ir emocinį balansą tarp darbo ir laisvalaikio. Be to, lyginant darbo ir gyvenimo pusiausvyros bei ją palaikančių veiksnių įtaką skirtingose amžiaus grupėse, buvo pastebėta, kad įsitraukimo, efektyvumo ir emocinio balanso vertinimai taip pat reikšmingai nesiskyrė tarp šių grupių. Svarbu pažymėti, kad reikšmingų skirtumų nebuvo tarp darbuotojų išsilavinimo grupių, taip pat ir darbuotojų, turinčių partnerį ir neturinčių. Atliktame tyrime atkreiptas dėmesys, kad darbuotojai, dirbantys pilnu darbo krūviu, pasižymi stipresniu įsitraukimo balansu lyginant su darbuotojais, dirbančiais nepilnu darbo krūviu. Bakker ir Demerouti (2017) pastebi, kad darbo krūvis neigiamai veikia darbo atlikimą, nes dėl per didelio darbo krūvio darbuotojai jaučiasi labiau išsekę. Tokie darbuotojai neturi pakankamai energijos resursų siekiant darbinį tikslą. Atsižvelgus į akademinės literatūros įžvalgas bei šio tyrimo gautus rezultatus, galima daryti prielaidą, kad darbuotojai bus labiau įsitraukę į darbinę veiklą, bet didelio darbo krūvio sąlygomis jie galiausiai jausis pervargę. Tačiau tinkamas darbo krūvis gali paskatinti darbuotojo energingumą ir įsitraukimą į darbą, taip išvengiant darbuotojo nuobodžiavimo ir pašalinių veiklų vykdymo darbo metu (Lazauskaitė – Zabielskė & Urbanavičiūtė, 2018). Be to, šio darbo tyrime atskleidžiama, kad pilnu darbo krūviu dirbantys asmenys taip pat parodydavo stipresnį efektyvumo balansą, palyginti su nepilnu darbo krūviu dirbančiais, bei stipresnį emocinį balansą. Priešingai nei kitame nagrinėtame moksliniame tyrime, rezultatai parodo vyrų ir moterų vertinimus visų trijų balanso dimensijų statistiškai reikšmingus skirtumus (Repšytė, 2023). Tai pažymi, kad vyrų požiūris į įsitraukimą, efektyvumą ir emocinį balansą tarp darbo ir nedarbo sričių yra žymiai mažiau palankus

nei moterų. Taip pat šis tyrimas atskleidžia, kad vyresni tyrimo dalyviai pasižymi didesniu įsitraukimu į darbo ir laisvalaikio veiklą bei patiriamų teigiamų emocijų kiekiu atliekant šiuos vaidmenis, lyginant su jaunesniais respondentais. Tačiau analizuojant šio darbo tyrimo rezultatus ir Repšytės (2023) tyrimą, pastebima, kad abiejų tyrimų gauti duomenys vienareikšmiškai neatskleidžia statistiškai reikšmingų skirtumų tarp nagrinėjamų kintamųjų ir darbuotojų šeimyninės padėties. Taip pat abu tyrimai pabrėžė, kad darbo ir gyvenimo pusiausvyros dimensijų sąsajos su darbuotojų darbo stažu organizacijoje nėra statistiškai reikšmingos.

### **3.2. Darbo išteklių ir reikalavimų sąsajos su darbo ir gyvenimo balansu**

Tyrimo eigoje buvo siekiama išanalizuoti sąsajas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijų bei darbuotojų darbe turimų išteklių. Visi tyrimo metu vertinti darbo ištekliai, kurie apima autonomiją, kolegų paramą, galimybes tobulėti ir vadovo paramą, parodė teigiamą ryšį su visomis darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dimensijomis. Šiame kontekste svarbu pažymėti, kad Xanthopoulou ir kitų mokslininkų (2009) atliktas tyrimas parodė, kad darbo ištekliai gali turėti ilgalaikį poveikį motyvacijos rezultatams, įskaitant įsitraukimą į darbinę veiklą. Lazauskaitė – Zabielskė ir kiti autoriai (2022) pastebėjo, kad savilyderystė ir darbo ištekliai yra susiję. Savilyderystė, kaip proaktyvus elgesio būdas darbe, padeda pagerinti veiklą, ypač kai trūksta tam tikrų išteklių, pavyzdžiui, kolegų ar vadovo paramos (Bakker et al., 2023). Tokiais atvejais savilyderystės praktika prisideda prie geresnių darbo rezultatų, didesnio įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu (Bakker et al., 2023). Tačiau, kai išteklių yra pakankamai, savilyderystė neturi tokio didelio vaidmens. Tai rodo, kad proaktyvūs veiksmai gali dalinai keisti išteklių svarbą (Lazauskaitė – Zabielskė, 2022). Nors savilyderystė ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros strategijos skirtingos, jos abiejose dominuoja proaktyvumas, rodantis panašumus tarp šių tyrimų sričių. Tačiau norint patvirtinti šią sąsają reikia daugiau tyrimų.

Galiausiai, pastebėta, kad yra ryšys tarp kolegų paramos ir individualių darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros strategijų bei emocinio balanso (Repšytė, 2023). Kai darbuotojai neaktyviai siekia pusiausvyros tarp darbo ir laisvalaikio, kolegų parama tampa svarbi emociniam balansui, tačiau intensyvesnės strategijos sumažina šį ryšį (Repšytė, 2023). Tai rodo, kad neproaktyviems darbuotojams kolegų parama gali padėti išlaikyti emocinį balansą, bet proaktyviai balanso siekiantys asmenys gali pasiekti geresnį balansą net ir be didelio kolegų palaikymo (Repšytė, 2023). Ši įžvalga yra ypač svarbi dabartinėje situacijoje, kai daug darbuotojų dirba iš namų ir mažiau bendrauja su kolegomis.

Toliau buvo tyrinėjamos darbo reikalavimų sąsajos su darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Analizuojant tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad kognityviniai reikalavimai nėra stipriai susiję su efektyvumo balansu ir nepastebėta daugiau statistiškai reikšmingų sąsajų. Šiuo atveju galima

daryti išvadą, kad darbo reikalavimai, tokie kaip darbo tempas ir krūvis bei kognityviniai ir emociniai reikalavimai, nėra susiję su darbo įsitraukimo ir emociniu balansu. Tačiau bendrai akademinėje literatūroje nurodoma, kad didėjantis darbo tempas ir krūvis bei kognityviniai ir emociniai darbo reikalavimai yra siejami su išsekimo rodikliais ir prastesniu darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros vertinimu (Selim & Kee, 2023; Subičius, 2023). Asmuo, kuris patiria emocinę apkrovą, t. y. didelius emocinius reikalavimus, negali efektyviai vykdyti darbo užduočių, dėl to jis greičiau jaučiasi išsekęs ir perdegęs, nei būtų linkęs per daug dirbti. Dirbant nuotoliniu būdu gali kilti iššūkių, pavyzdžiui, tampa sunku užtikrinti tinkamą darbo tempo ir krūvio pusiausvyrą, išvengti viršvalandžių, trūksta socialinių ryšių, atsiranda technologinių trukdžių, kurie gali padidinti kognityvinius ir emocinius reikalavimus (Subičius, 2023). Atsižvelgiant į įvairius galimus trikdžius dirbant nuotoliniu būdu, svarbu užtikrinti, kad darbuotojas išliktų susikoncentravęs, o tai galima pasiekti tinkamai valdant darbo krūvį ir tempą, kognityvinius reikalavimus ir kitus darbo reikalavimus, suteikiant tinkamą stimuliavimo lygį (Lazauskaitė - Zabielskė, Urbanavičiūtė, 2018). Be to, šio darbo tyrimas parodė, kad darbo tempas ir krūvis bei emociniai reikalavimai neturi tiesioginio ryšio su efektyvumo balansu. Skirtingai nuo šio tyrimo, mokslininkai pastebėjo, kad darbo krūvis yra vienas iš labiausiai išsekamų fizinių ir psichologinių resursų, todėl jis yra vienas iš svarbiausių ir turinčių neigiamą poveikį darbuotojų gerovei reikalavimų (Radic et al., 2020). Tačiau šio tyrimo rezultatai nepatvirtino šios išvados. Nuodugniau analizuojant sąveiką tarp darbo reikalavimų ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, literatūroje atkreipiamas dėmesys, kad darbo krūvis ir tempas sąveikauja su darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros kūrimo strategijomis numatant efektyvumo balansą (Repšytė, 2023). Darbo krūvis ir tempas rodo prastesnį efektyvumo balansą tik tada, kai yra intensyviai taikomos strategijos, skirtos gerinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Šis fenomenas yra ganėtinai paradoksalus, tačiau, remiantis darbo reikalavimų, išteklių modeliu, tikėtinas. Pastangos patenkinti darbo reikalavimus sukelia energijos išsekimą (Bakker et al., 2003), o energijos trūkumas apsunkina galimybes veiksmingai įsitraukti į kitas, su darbu susijusias ar nesusijusias veiklas (Brought et al., 2020). Didelis darbo krūvis ir aukštas tempas išsekvoja darbuotojo energiją (Schaufeli, 2017), o darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros kūrimo strategijos, reikalaujančios proaktyvių veiksmų iš paties darbuotojo, taip pat reikalauja papildomos energijos. Jei ši energija jau yra išsekvota kovojant su darbo krūvio ir tempo sunkumais, tai papildomas energijos naudojimas kuriant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą gali daryti neigiamą poveikį darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai. Iš atliktos akademinės literatūros analizės matyti, kad daugelis mokslinių tyrimų nurodo darbo reikalavimus kaip neigiamai susijusius su darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra (Fagan & Walthery, 2011; Nordenmark et al., 2012). Tačiau šiame tyrime gautos išvados skiriasi, nepastebėta statistiškai reikšmingų ryšių tarp darbo

reikalavimų ir darbo bei asmeninio gyvenimo balanso, išskyrus silpną sąsają tarp kognityvinių reikalavimų ir efektyvumo pusiausvyros.

### **3.3. Darbo išteklių ir reikalavimų, veikiant kartu su balansą palaikančia organizacine kultūra, balansą palaikančiu vadovo elgesiu, sąsajos su darbo ir gyvenimo balansu**

Atliktame tyrime buvo taip pat siekta nustatyti ryšius tarp darbo išteklių ir reikalavimų, veikiant kartu su balansą palaikančia organizacine kultūra, balansą palaikančiu vadovo elgesiu su darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Pirmiausiai gauti rezultatai atskleidė, kad balansą palaikanti organizacinė kultūra moderuoja ryšį tarp kognityvinių reikalavimų ir emocinio balanso. Antra, rezultatai žymi, kad darbo krūvis, darbo tempas, galimybė tobulėti, balansą palaikanti organizacinė kultūra teigiamai prognozuoja efektyvumo balansą. Ypač svarbu išskirti ankstesnį tyrimą, kuris pabrėžia darbo krūvio ir tempo svarbą šiam balansui (Repšytė, 2023). Tai įrodo, kad taikant proaktyvius metodus, siekiant subalansuoti darbą ir asmeninį gyvenimą, mažėja autonomijos namuose reikšmė įsitraukimo pusiausvyrai, tačiau padidėja šių veiksnių svarba emocinei pusiausvyrai (Repšytė, 2023). Be to, šis tyrimas akcentuoja, kad darbo krūvio ir tempo reikšmė efektyvumo balansui padidėja, ir pademonstruoja, kad šie faktoriai stipriai veikia darbuotojų gebėjimą išlaikyti veiksmingumą darbe, ypač jei jie taiko proaktyvias strategijas, siekdami išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Trečia, šio darbo tyrimo rezultatai pabrėžia, kad galimybė tobulėti, balansą palaikanti organizacinė kultūra daro teigiamą įtaką emocinio balanso prognozei. Visi kiti regresijos modeliai nepasitvirtino.

Balansą palaikančios organizacijos kultūros tyrimai yra svarbūs norint suprasti, kaip sukurti ir išlaikyti darbuotojų įsipareigojimą bei pasitenkinimą darbu. Organizacinis įsipareigojimas gali veikti kaip svarbus mediatorius tarp kultūros ir organizacijos rezultatų, todėl verta nuodugniau nagrinėti, kaip kultūra skatina arba slopina darbuotojų įsipareigojimą. Be to, nagrinėjant organizacijos mokymosi kultūrą, galima geriau suprasti jos įtaką darbuotojų įsipareigojimui ir organizacijos rezultatams, ypač sparčiai kintančioje darbo aplinkoje. Balansą palaikantys vadovai taip pat yra reikšmingi, nes jų elgesys gali turėti įtaką darbuotojų pajėgumui išlaikyti produktyvumą ir gerą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, o tai gali teigiamai paveikti organizacijos veikimą ir darbuotojų pasitenkinimą bei įsipareigojimą.



### 3.4. Tyrimo ribotumai ir rekomendacijos ateities tyrimams

Atsižvelgiant į tyrimo metu nustatytas sąlygas ir gautus rezultatus, būtina atkreipti dėmesį į potencialius tyrimo ribotumus. Reikia pabrėžti, kad pasirinkta imtis, sudaryta iš 199 tyrimo dalyvių, negali visiškai atskleisti visų potencialių tyrimui būdingų bruožų ir konstruktvų ypatybių. Numatomas ateities tyrimas, kurio metu būtų surinktas didesnis tyrimo dalyvių skaičius, galintis padėti atskleisti ryškesnes statistiškai reikšmingas sąsajas arba gali suteikti daugiau tokio pobūdžio informacijos. Toks teiginys laikomas pagrįstas dėl to, kad kai kurie koreliacijų rodikliai buvo labai arti statistiškai reikšmingumo ribos. Dar vienas tyrimo ribotumas yra susijęs su imties pasirinkimu, vadovaujantis patogumo principu. Dėl to, kad tyrimo apklausa buvo patalpinta internetiniame puslapyje, nebuvo užtikrinta atsitiktinė dalyvių atranka ir buvo galima dalyvauti tik asmenims, turintiems prieigą prie apklausos formos. Todėl, nors apklausa buvo prieinama visiems interneto vartotojams, nebuvo galimybės pasirinkti tyrimo dalyvių ir sudaryti tolygiai pasiskirsčiusią imtį. Dėl šios priežasties, tyrimo dalyvių gali būti daugiau pilnu etatu dirbančių, nevedusių ar netekėjusių, ir gali būti daugiau moteriškos lyties atstovių, lyginant su vyriškosios lyties atstovais. Būtų naudinga ateities tyrimuose labiau susitelkti į skirtumus tarp vadovų ir ne vadovų užimamų pareigų, kadangi tai gali turėti didesnę poveikį emocinei sveikatai, atsparumui darbe ir darbo reikalavimams, negu tai buvo numatyta pradžioje. Be to, tyrimo dalyviai, pildydami anketas, galėjo būti paveikiami tam tikrų šalutinių kintamųjų, tokių kaip triukšmas, nuovargis, kuriuos buvo sunku valdyti taip, kad jie nepaveiktų anketų pildymo proceso ir tyrimo kokybės.

Analizuojant gautus rezultatus taip pat buvo pastebėta, kad trūksta panašių tyrimų, kuriuose būtų išnagrinėtos darbo reikalavimų ir išteklių sąsajos su darbo ir asmeninio gyvenimo balanso strategijų kūrimu, siekiant prognozuoti įsitraukimo, efektyvumo ir emocinį balansą. Šis trūkumas riboja galimybes palyginti šio tyrimo rezultatus su kitų tyrimų rezultatais ir išskirti specifinius sutapimus arba prieštaravimus. Galutiniuose tyrimo analizės etapuose išnagrinėtos tiesioginės sąsajos tarp konkrečių išteklių ir reikalavimų su darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijomis. Tačiau akademinėje literatūroje pateikiami ankstesni tyrimai rodo, kad tema apie reikalavimus ir išteklius yra kompleksiška – net ir esant dideliems darbo reikalavimams, darbuotojas gali išlaikyti gerą darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, jei turi pakankamai išteklių (Haar et al., 2019), o kartais aukšti reikalavimai gali teigiamai paveikti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Brough et al., 2020). Šios pastabos akcentuoja būtinybę įvertinti reikalavimų ir išteklių tarpusavio sąveiką prognozuojant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą ir / arba jos dimensijas, tačiau šiame tyrime tokios sąsajos nebuvo analizuojamos.

Apibendrinus, ateityje vykdant kitus analogiškus tyrimus, būtų tikslinga atkreipti dėmesį į paminėtus ribotumus ir stengtis jų išvengti, kai tai yra būtina ir įmanoma. Remiantis šiuo darbu, yra

tikimasi, kad ateityje tyrėjai atkreips dėmesį į išskirtus ribotumus ir atitinkamai papildys savo tyrimus naujomis įžvalgomis.

## IŠVADOS

1. Įsitraukimo, efektyvumo ir emocinis balansas nėra susiję su socialiniais demografiniais rodikliais, tokiais kaip darbuotojų lytis, amžius, išsilavinimas, partnerio (-ės) turėjimas / neturėjimas, darbo stažas organizacijoje. Tačiau pilnu darbo krūviu dirbantys darbuotojai pasižymėjo didesniu įsitraukimo, efektyvumo ir emocinio balanso vertinimu nei darbuotojai, dirbantys nepilnu darbo krūviu. Taip pat, darbuotojų, dirbančių pilnu darbo krūviu, balanso palaikantis vadovo elgesys yra labiau išreikštas nei nedirbančių pilnu darbo krūviu.
2. Įsitraukimo balansą prognozuoja galimybė tobulėti ir balansą palaikanti organizacijos kultūra. Kuo daugiau darbuotojai turi galimybių profesiskai tobulėti savo darbe ir kuo organizacija suteikia daugiau priemonių, skatinančių darbuotojų darbo ir gyvenimo balansą, o vadovai rodo gerą darbo - gyvenimo balanso palaikymo pavyzdį, tuo darbuotojai labiau tai vertina ir gali įsitraukti.
3. Efektyvumo balanso dimensija yra susijusi su darbo tempu ir krūviu, galimybe tobulėti ir balansą palaikančia organizacijos kultūra. Kuo darbuotojai turi intensyviau dirbti, kuo daugiau galimybių profesiskai tobulėti savo darbe ir kuo organizacija jiems parūpina daugiau priemonių, skatinančių darbuotojų darbo ir gyvenimo balansą, o vadovai rodo gerą darbo - gyvenimo balanso palaikymo pavyzdį, tuo darbuotojai labiau vertina ir efektyviai atlieka jiems svarbius vaidmenis darbe ir gyvenime.
4. Emocinio balanso dimensija priklauso nuo galimybės tobulėti ir balansą palaikančios organizacijos kultūros. Kuo daugiau darbuotojai turi galimybių profesiskai augti savo darbe ir kuo organizacija suteikia daugiau priemonių, skatinančių darbuotojų darbo ir gyvenimo balansą, o vadovai rodo gerą darbo ir gyvenimo balanso palaikymo pavyzdį, tuo darbuotojai labiau yra patenkinti savo darbe ir gyvenime atliekamais vaidmenimis.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Akkas, M. A., Hossain, M. I., & Rhaman, S. (2015). Causes and consequences of work-family conflict (WFC) among the female employees in Bangladesh: An empirical study. *Journal of business and economics*, 6(12), 2063-2071.
2. Althammer, S.E., Reis, D., van der Beek, S., Beck, L. and Michel, A. (2021). A mindfulness intervention promoting work-life balance: How segmentation preference affects changes in detachment, wellbeing, and work-life balance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 282-308.
3. Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture* (2nd ed.). Sage.
4. Anila, K. P., & Krishnaveni, V. (2016). Influence of family environment and work environment on work life balance among women employees. *International Journal of Management Research and Reviews*, 6(3), 341.
5. Annor, F. (2016). Work–family demands and support: Examining direct and moderating influences on work–family conflict. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 31(2), 87–103.
6. Arasli, H., & Arici, H. E. (2019). Perceived supervisor support cure: Why and how to retain and reengage seasonal employees for the next season. *Journal of East European Management Studies*, 24(1), 61– 88.
7. Bakker A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269.
8. Bakker A. B., & Xanthopoulou D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760–2779.
9. Bakker, A. B. (2015). Towards a multilevel approach of employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 839–843.
10. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and Wellbeing: Wellbeing: A complete reference guide* (Vol. 3, pp. 37-64).
11. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
12. Bakker, A. B., and Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
13. Bakker, A. B., Breevaart, K., Scharp, Y. S., & de Vries, J. D. (2023). Daily self-leadership and playful work design: Proactive approaches of work in times of crisis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 59(2), 314-336.

14. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management, 43*(1), 83–104.
15. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 389-411.
16. Bakker, A.B., Hopstaken, J., Van der Linden, D., Kompier, M.A.J., & Leung, Y.K. (2016). Shifts in attention during mental fatigue: Evidence from subjective, behavioral, physiological, and eye-tracking data. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, 42*, 878-889.
17. Bakker, A.B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, and Coping, 21*, 309-324.
18. Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work–family support. *Journal of vocational behavior, 66*(3), 487-500.
19. Bernatavičiūtė, G., & Radzevičienė, A. (2020). Vertės pasiūlymo adaptavimas tikslinėms darbuotojų grupėms darbdavio prekės ženklo kūrimo kontekste.
20. Byrne, J. M., & Canato, A. (2017). It's been a hard day's night: Work family interface and employee engagement. *Organizational Dynamics, 46*, 104-112.
21. Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior, 67*(2), 169-198.
22. Bjärntoft, S., Hallman, D. M., Mathiassen, S. E., Larsson, J., & Jahncke, H. (2020). Occupational and individual determinants of work-life balance among office workers with flexible work arrangements. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(4), 1418.
23. Bogovičiūtė, J. (2022). Suvokiamos organizacinės paramos sąsajos su išitraukimu į darbą medijuojant darbo-šeimos konfliktui (Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas.).
24. Borgmann, L.S., Rattay, P. & Lampert, T. (2019). Health-related consequences of work-family conflict from a European perspective: Results of a scoping review. *Frontiers in Public Health, 7*, 189.
25. Brosschot, J.F., Gerin, W., & Thayer, J. F. (2006). The perseverative cognition hypothesis: A review of worry, prolonged stress-related physiological activation, and health. *Journal of Psychosomatic Research, 60*(2), 113-124.
26. Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A., & Rasmussen, L. (2020). Work–life balance: Definitions, causes, and consequences. In A. Jain (Ed.), *Handbook of Socioeconomic*

- Determinants of Occupational Health: From Macro-Level to Micro-Level Evidence* (pp. 473-487).
27. Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, P. M., Kalliath, T., Oi-Ling Siu, Sit, C., & Lo, D. (2014). Work life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724-2744.
  28. Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
  29. Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182.
  30. Choi, Y. (2013). The differences between work engagement and workaholism, and organizational outcomes: An integrative model. *Social Behavior and Personality*, 41(10), 1655–1665.
  31. Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53, 747-770.
  32. Čapkauskaitė, E. (2018). Organizacinių ir individo veiksnių sąsajos su darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansu (Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas).
  33. Česnauskas, V., Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2014) Darbo ir šeimos konfliktas: individualių ir organizacijų veiksnių svarba. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (72), 23 – 43.
  34. de Bloom, J., Kompier, M., Geurts, S., de Weerth, C., & Taris, T. (2009). Do we recover from vacation? Meta-analysis of the effects of vacation on health and well-being. *Journal of Occupational Health*, 51(1), 13-25.
  35. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
  36. Dixon, M. A., & Sagas, M. (2007). The relationship between organizational support, work-family conflict, and the job-life satisfaction of university coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 78(3), 236–247.
  37. Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
  38. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *In Journal of Applied Psychology*, 71(3).
  39. Fagan, C., & Walthery, P. (2011). Job quality and the perceived work-life balance fit between work hours and personal commitments: A comparison of parents and older workers in Europe.

- In S. Drobnič & A.M. Guille'n (Eds.), *Worklife balance in Europe - The role of job quality* (pp. 69 - 94). Chippenham and Eastbourne: Palgrave Macmillan.
40. Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in Psychology, 10*(FEB).
  41. George, J. M., Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behaviour* (5th ed.). Prentice Hall.
  42. Geurts, S. A. E., & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 32*, 482-492.
  43. Gordon, S., Adler, H., Day, J., & Sydnor, S. (2019). Perceived supervisor support: A study of select-service hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 38*, 82–90.
  44. Green, P., & Skinner, D. (2005). Does time management training work? An evaluation. *International Journal of Training and Development, 9*(2), 124-139.
  45. Greenhaus, J. H., Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work-home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 361-388.
  46. 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.
  47. Greenhouse, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review, 10*(1), 76-88.
  48. Grincevičienė, N. (2020). Nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikis darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika, (21)*.
  49. Grisslich, P., Proske, A., & Körndle, H. (2012). Beyond work and life - what role does time for oneself play in work-life-balance? *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie, 20*(4), 166-177.
  50. Groner, E. S. (2018). The Effect of Organizational Culture on Work-Life Balance.
  51. Grzywacz, J. G., Marks, N. F. (2000) Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 111 – 126.
  52. Gurbuz, S., Turunc, O., & Celik, M. (2013). The impact of perceived organizational support on work-family conflict: Does role overload have a mediating role? *Economic and Industrial Democracy, 34*(1), 145–160.
  53. Haar, J. M., Sune, A., Russo, M., & Ollier-Malaterre, A. (2019). A cross-national study on the antecedents of work–life balance from the fit and balance perspective. *Social Indicators Research, 142*, 261-282.

54. Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leither (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 102-117). Taylor and Francis Group.
55. Hamilton Skurak, H., Malinen, S., Neaswal, K., & Kuntz, J. C. (2018). Employee wellbeing: The role of psychological detachment on the relationship between engagement and work–life conflict. *Economic and Industrial Democracy*, 42(1), 116-141.
56. Hammer, L. B., Kossek, E. 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.
57. 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.
58. Hammer, L. B., & Zimmerman, K. L. (2011). Quality of work life. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbooks in psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 399–431).
59. Herskovits, M. J. (1955). *Cultural Anthropology*. New York: Knopf.
60. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513 – 524.
61. Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3), 337–370.
62. Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307– 324.
63. Hobfoll, S. E. (2010). Conservation of resources theory: Its implication of stress, health, and resilience. In S. Folkman (Ed.), *Oxford Library of Psychology. The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping* (pp. 127-147). New York, NY: Oxford University Press.
64. Hockey, G. R. J. (1993). Cognitive-energetical control mechanisms in the management of work demands and psychological health. *European Work and Organizational Psychologist*, 3, 3-20.
65. Hoffman, M. F., & Cowan, R. L. (2008). The meaning of work/life: A corporate ideology of work/life balance. *Communication Quarterly*, 56(3), 227-246.
66. Hofstede, G. (2005). *Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival* (2nd ed.). McGraw-Hill.
67. Jazdauskaitė, V. (2023). Tiesioginių vadovų rūpinimosi darbuotojais raiška maitinimo paslaugų sektoriuje (Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas).



68. Juozaitienė L., & Staponkienė, J. (2002). *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
69. Kahn, R. L. (1974). Conflict, ambiguity, and overload: Three elements in job stress. In A. McLean (Ed.), *Occupational stress* (pp. 47-61). Springfield, IL: Thomas.
70. Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of management & organization*, 14(3), 323-327.
71. Kluckhohn, C. (1951). Culture and behaviour. In *Handbook of Social Psychology*. McGraw-Hill.
72. Kompier, M. A. J., Taris, T.W., & Veldhoven, M. (2012). Tossing and turning-insomnia in relation to occupational stress, rumination, fatigue and well-being. *Scandinavian Journal of Work Environment Health*, 38(3), 238-246.
73. Kossek, E. E., Lewis, S., & Hammer, L. B. (2010). Work–life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63, 3–10.
74. Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, 64(2), 289-313.
75. Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W., & Hannum, K. M. (2012). Work-nonwork boundary management profiles. A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 112-128.
76. Kovrikova, K. (2024). Vidinės komunikacijos įtaka darbdavio patrauklumui, medijuojant tiesioginio vadovo palaikymui (Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas.).
77. Kvedaravičienė, I. (2013). Makro lygmens bei organizacijos kultūros konteksto ir organizacijos elgsenos sąsajų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (65), 33-41.
78. Lazauskaitė, J., & Urbanavičiūtė, I. (2018). Įsitraukimas į darbą: nuo optimalių darbo sąlygų iki darbuotojo gerovės.
79. Lazauskaitė-Zabielskė, J., Žiedelis, A., & Urbanavičiūtė, I. (2022). Sėkmingas darbas nuotoliniu būdu: kokie darbuotojų įgūdžiai jam svarbūs?. *Psichologija*, 67, 125-137.
80. Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance. Challenges and Solutions. *SHRM Research, USA*, 2(10).
81. Madu, B. C. (2011). Organization Culture as Driver of Competitive Advantage. *Journal of Academic and Business Ethics*, 5, 1–9.
82. McEwen, B.S. (1998). Stress, adaptation, and disease. Allostasis and allostatic load. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 840(1), 33-44.

83. Mellner, C. (2016). After-hours availability expectations, work-related smartphone use during leisure, and psychological detachment: the moderating role of boundary control. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(2), 146-164.
84. Mellner, C., Aronsson, G., & Kecklund, G. (2014). Boundary management preferences, boundary control and work-life balance among full-time professionals in knowledge-intensive, flexible work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(4), 1-17.
85. Morkevičiūtė, M., & Endriulaitienė, A. (2020). Sisteminė darboholizmo apibrėžimų, sampratų ir komponentų analizė. *Visuomenės sveikata*, 1(88). Vilnius: Higienos institutas.
86. Nanda, A. (2015). Work-life conflict: The spillover Effect. *International Journal of Research in Management & Business Studies*, 1(2), 56-62.
87. Narkutė, A. (2018). Stiprybių panaudojimo vaidmuo darbo reikalavimų ir darbo išteklių ryšiui su įsitraukimu į darbą (Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas).
88. Nitzsche, A., Jung, J., Kowalski, C., & Pfaff, H. (2014). Validation of the work-life balance culture scale (WLBCS). *Work*, 49(1), 133-142.
89. Nordenmark, M., Vinberg, S., & Strandh, M. (2012). Job control and demands, work-life balance and wellbeing among self-employed men and women in Europe. *Vulnerable Groups & Inclusion*, 3(1), 18896.
90. Nordhall, O., Knez, I., Saboonchi, F., and Willander, J. (2020). Teachers' personal and collective work-identity predicts exhaustion and work motivation: Mediating roles of psychological job demands and resources. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-6.
91. Norkutė, G. (2018). Atsparumo darbe sąsajos su darbo reikalavimais, emocine sveikata ir įsitraukimu į darbą (magistro darbas). Vilniaus universitetas.
92. OECD (2013). *How's Life? 2013: Measuring Well-Being*, OECD Publishing. [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/how-s-life-2013\\_9789264201392-en](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/how-s-life-2013_9789264201392-en).
93. Pavlova, O. (2020). Organizacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmogiškųjų išteklių valdymu organizacijoje. *Informacijos mokslai*, (88), 105-119.
94. Poelmans, S., & Sahibzada, K. (2004). A multi-level model for studying the context and impact of work—family policies and culture in organizations. *Human Resource Management Review*, 14(3), 409–431.
95. Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). Job demands—job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102518.
96. Rashmi, K., & Kataria, A. (2021). The mediating role of work-life balance on the relationship between job resources and job satisfaction: perspectives from Indian nursing professionals. *International Journal of Organizational Analysis*.

97. Repšytė, Ž. (2023). Darbo ir gyvenimo balansas ir jo sąsajos su individualiomis balanso palaikymo strategijomis bei darbo ir namų reikalavimais ir ištekliais (Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas.).
98. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
99. Rife, A. A., & Hall, R. J. (2015). Work-life balance. *Society for Industrial and Organizational Psychology*, 4.
100. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
101. Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational dynamics*, 46(2), 120-132.
102. Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Fran cisco: Jossey-Bass.
103. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
104. Schein, E. M. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd edition. Jossey-Bass.
105. Selim, I., & Kee, D. M. H. (2023). Using Job Demands–Resources Theory to Predict Work Life Balance among Academicians in Private Universities in Egypt during the COVID-19 Pandemic. *Information*, 14(1), 12.
106. Smylie, M. A., Murphy, J., & Louis, K. S. (2016). Caring school leadership: a multidisciplinary, cross-occupational model. *American Journal of Education*, 123(1), 1-35.
107. Smith, K. T.; Smith, L. M.; Brower, T. R. (2016). How Work-Life Balance, Job Performance, and Ethics Connect: Perspectives of Current and Future Accountants. *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, 22, 219-238.
108. Sonnentag, S. (2018). The recovery paradox: portraying the complex interplay between job stressors, lack of recovery, and poor well-being. *Research in Organizational Behavior*, 38, 169-185.
109. Staniulienė, S. (2010). Organizacinė kultūra: mokomoji knyga.
110. Stoner James, A. F., Edward, F. R., & Gilbert Daniel Jr, R. (2005). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
111. Straub, C., Vinkenburt, C. J., van Kleef, M., & Hofmans, J. (2018). Effective HR implementation: the impact of supervisor support for policy use on employee perceptions and attitudes. *International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3115–3135.

112. Strumskė, E. (2020). Darbo motyvacijos ir įsitraukimo į darbą sąsajos su darbo-asmeninio gyvenimo pusiausvyra (Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas.).
113. Stundžė, L. (2010). Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu. *Informacijos mokslai*. Nr. 53.
114. Subičius, D. (2023). Darbo reikalavimų ir išteklių, darboholizmo ir išsekimo sąsajos nuotolinio darbo kontekste (Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas.).
115. Swedish Work Environment Authority. (2016). Organisational and social work environment AFS 2015:4. Retrieved from <https://www.av.se/en/work-environment-work-and-inspections/publications/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-afs-20154-foreskrifter/>.
116. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 15(4).
117. Šorytė, D., & Pajarskienė, B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Redaktorių taryba*, 8.
118. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (1), 173–186.
119. Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welpel, M. I. (2019). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83–99.
120. Ulinskienė, K. (2017). *Tvarus vartojimas darbo ir asmeninio gyvenimo balanso kontekste* (Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas).
121. Unruh, L., Raffenaud, A., & Fottler, M. (2016). Work-Family Conflict Among Newly Licensed Registered Nurses: A Structural Equation Model of Antecedents and Outcomes. *Journal of Healthcare Management*, 61(2), 129-147.
122. Vveinhardt, J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 5(29), 221-230.
123. Wayne, J. H., Vaziri, H., & Casper, W. J. (2021). Work-nonwork balance: Development and validation of a global and multidimensional measure. *Journal of Vocational Behavior*, 127, 103565.
124. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–244.

125. Zhang, M., Foley, Sh., & Yang, B. (2013). Work–family conflict among Chinese married couples: testing spillover and crossover effect. *The International Journal of Human Resource Management* , 24(17), 3213-3231.
126. Zheng, J., & Wu, G. (2018). Work-family conflict, perceived organizational support and professional commitment: A mediation mechanism for Chinese project professionals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(2).