



Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Psichologijos institutas

Sabina Žitlinskytė

Sveikatos psichologijos magistro studijų programa
Magistrinis darbas

**Darbo reikalavimų, išteklių, darbuotojų perdegimo ir įsitraukimo į darbą
reikšmė darbo ir gyvenimo pusiausvyrai**

Darbo vadovė: doc. dr. Dalia Bagdžiūnienė

Vilnius 2024

TURINYS

SANTRAUKA.....	4
SUMMARY	5
PAGRINDINĖS SAŲVOKOS	6
PRATARMĖ.....	7
1. ĮVADAS	9
1.1. Psichosocialinė darbo aplinka.....	9
1.2. Darbo reikalavimų – išteklių modelis.....	10
1.3. Profesinis perdegimas	12
1.4. Įsitraukimas į darbą.....	14
1.5. Darbo – gyvenimo pusiausvyra	16
1.6. Darbo reikalavimų ir išteklių, darbuotojų perdegimo ir įsitraukimo į darbą reikšmė ..	20
darbo – gyvenimo pusiausvyrai.....	20
1.6.1. Darbo reikalavimų, išteklių, darbuotojų perdegimo, įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros tarpusavio sąsajos	20
1.6.2. Įsitraukimo į darbą ir perdegimo reikšmė darbo reikalavimams bei ištekliams prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą.....	23
1.7. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės	25
2. TYRIMO METODIKA	27
2.1. Tyrimo dalyviai.....	27
2.2. Tyrimo instrumentai.....	27
2.3. Tyrimo eiga.....	31
2.4. Duomenų analizė	31
3. REZULTATAI	32
3.1. Darbo reikalavimų ir išteklių vertinimo, darbuotojų perdegimo, įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros raiška bei sąsajos su demografinėmis charakteristikomis	32
3.2. Darbo reikalavimų ir išteklių vertinimo, darbuotojų perdegimo, įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros sąsajos.....	35

3.3.	Darbo – gyvenimo pusiausvyros prognoziniai veiksniai	37
3.4.	Perdegimo ir įsitraukimo į darbą kaip mediatorių reikšmė darbo reikalavimams prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą.....	40
3.5.	Perdegimo ir įsitraukimo į darbą kaip mediatorių reikšmė darbo ištekliams prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą.....	42
4.	REZULTATŲ APTARIMAS	44
	TYRIMO RIBOTUMAI IR REKOMENDACIJOS ATEITIES TYRIMAMS	48
	PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS	50
	IŠVADOS	51
	LITERATŪRA	53
	PRIEDAI.....	61
	1 priedas. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal socialines demografines charakteristikas	61
	2 priedas. Tyrimo anketa. Kaip darbo charakteristikos veikia darbo-gyvenimo pusiausvyrą?	62
	3 priedas. Tyrimo kintamųjų skalių faktorių analizės rezultatai	66
	4 priedas. Tyrimo kintamųjų raiška grupėse pagal socialines demografines charakteristikas.	68

SANTRAUKA

Šiuolaikinėms organizacijoms labai svarbu kurti tokias darbo vietas, kurios užtikrintų darbuotojų sveikatą bei gerovę ir padėtų jiems išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir gyvenimo. Darbuotojo darbo – gyvenimo pusiausvyrą yra svarbi organizacijoms, nes tik sveikas ir laimingas darbuotojas demonstruos geriausius darbo rezultatus, o tokių darbuotojų dėka organizacijos turi galimybę neatsilikti nuo nuolat kintančių rinkos reikalavimų ir išlikti konkurencingoms. Norint skatinti organizacijas kurti palankias sąlygas savo darbuotojams, reikia išsiaiškinti darbuotojų darbo – gyvenimo pusiausvyros prielaidas. Šio tyrimo tikslas yra ištirti darbo reikalavimų, išteklių, darbuotojų perdegimo, įsitraukimo į darbą bei darbo – gyvenimo pusiausvyros sąsajas. Tyrime dalyvavo 222 įvairiose organizacijose dirbantys darbuotojai, kurių amžius svyruoja nuo 19 iki 60 metų. Tyrime naudoti instrumentai: darbo reikalavimų, išteklių ir perdegimo vertinimo skalės (Bakker, 2014), įsitraukimo į darbą skalė (Schaufeli ir kt., 2009), darbo – gyvenimo pusiausvyros skalė (Shukla & Srivastava, 2016). Rezultatai parodė, kad perdegimas yra pilnas mediatorius darbo reikalavimams prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą ir dalinis mediatorius darbo ištekliams prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Darbo reikalavimai didina perdegimą, kuris neigiamai veikia darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Darbo ištekliai, kaip svarbi organizacinė charakteristika, prognozuoja darbo – gyvenimo pusiausvyrą ne tik tiesiogiai, bet ir mažindama perdegimą, kuris neigiamai veikia darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Įsitraukimas į darbą neprognozuoja darbo – gyvenimo pusiausvyros nei tiesiogiai, nei kaip mediatorius.

Raktiniai žodžiai: darbo reikalavimai, darbo ištekliai, perdegimas, įsitraukimas į darbą, darbo – gyvenimo pusiausvyrą.

SUMMARY

Creating workplaces that support the health and well-being of employees and help them maintain a work-life balance is critical to today's organizations. An employee's work-life balance is important for organizations, because only a healthy and happy employee will demonstrate the best work results, and thanks to such employees, organizations have the opportunity to keep up with the ever-changing market demands and remain competitive. In order to encourage organizations to create favorable conditions for their employees, it is necessary to clarify the assumptions of employees' work-life balance. The purpose of this study is to investigate the relationships between job demands, resources, employee burnout, work engagement, and work-life balance. The study involved 222 employees working in various organizations, whose ages range from 19 to 60 years. Instruments used in the study: scales measuring job demands, resources, burnout (Bakker, 2014), Work Engagement scale (Schaufeli et al., 2009), Work-Life Balance scale (Shukla & Srivastava, 2016). The results showed that burnout is a full mediator for job demands in predicting work-life balance and a partial mediator for job resources in predicting work-life balance. Job demands increase burnout, which negatively affects work-life balance. Job resources, as an important organizational characteristic, predict work-life balance not only directly, but also by reducing burnout, which negatively affects work-life balance. Work engagement does not predict work-life balance either directly or as a mediator.

Keywords: job demands, job resources, burnout, work engagement, work-life balance.

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Psichosocialinė darbo aplinka (angl. *Psychosocial work environment*) apima darbo aplinkos aspektus, tokius kaip organizacijos klimatas ar kultūra, darbo vaidmenys, tarpasmeniniai santykiai darbe ir užduočių planas bei turinys (pvz., įvairovė, reikšmė, apimtis, pasikartojimas ir pan.). Psichosocialinių veiksnių samprata taip pat apima ne organizacinę aplinką (pvz., buitinius poreikius) ir individo aspektus (pvz., asmenybę ir nuostatas), kurie gali turėti įtakos streso darbe vystymuisi (Abrahamsson & Johansson, 2013).

Darbo reikalavimai (angl. *Job demands*) yra darbo aspektai, kuriems atlikti reikia didelių darbuotojų pastangų (fizinių, pažintinių ir (ar) emocinių), kurias iššaukia darbo veikla ir organizacija (Brown et al., 2020).

Darbo ištekliai (angl. *Job resources*) tai fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kurie padeda pasiekti darbo tikslus ir (arba) skatina darbuotojo asmeninį augimą ir tobulėjimą (Brown et al., 2020).

Profesinis perdegimas (angl. *Professional burnout*) yra fizinio, emocinio ir psichinio pervargimo būseną, kurią sukelia ilgalaikis įsitraukimas į su darbu susijusias situacijas, kurios reikalauja emocinių išteklių (Schaufeli & Greenglass, 2001).

Įsitraukimas į darbą (angl. *Work engagement*) apibrėžiamas kaip teigiama, teikianti pasitenkinimą, su darbu susijusi būseną, apimanti energingumą, atsidavimą darbei ir pasinėrimą į darbą (Schaufeli et al., 2002).

Darbo – gyvenimo pusiausvyra (angl. *Work-life balance*) yra asmeninis pojūtis to, kad darbas ir namų aplinka sulygina vienas kitą taip, kad individas gali pasiekti sėkmę kiekvienoje iš šių sričių (Jaharuddin & Zainol, 2019).

PRATARMĖ

Žmogaus sveikatos samprata yra viena kompleksiškesnių sampratų, apimanti ne tik fizinę žmogaus sveikatą, bet ir psichologinę, emocinę, dvasinę bei socialinę gerovę. Tokia samprata buvo suvokiama ne visuomet. Prieš daugelį metų sveikatos samprata buvo gana konkreti ir aiški – tai fizinė žmogaus gerovė ir ligų nebuvimas. Tačiau bėgant laikui ir atsirandant suvokimui, kad žmogus yra ne tik „kaulai ir mėsa“, žmogaus sveikatos sampratą išsiplėtė. Su sveikatos sampratos išsiplėtimu, paplito ir aplinkybių suvokimas, kuriose žmogus gali patirti sveikatą arba nesveikatą. Viena tokių yra žmogaus darbovietė – vieta, kur žmogus praleidžia vieną didžiausių savo gyvenimo dalių ir kuri turi didelės įtakos ne tik žmogaus finansinei ar ekonominiai padėčiai, bet ir psichologinei, emocinei ir fizinei gerovei, kitaip tariant – sveikatai.

Darbuotojų sveikai ir gerovei turi įtakos keletas organizacinių veiksnių, tokių kaip darbų pasiskirstymas, laiko atlikti užduočiai skyrimas, teikiama parama, instrumentinė arba emocinė pagalba, spaudimas, savarankiškumo skatinimas, bendradarbiavimo galimybės, augimo galimybės ir pan. Kitais žodžiais tariant, žmogaus sveikatą ir gerovę darbo vietoje kuria psychosocialinė darbo aplinka. Vienas pagrindinių psychosocialinės aplinkos veiksnių veikiantis darbuotojų gerbūvį yra darbo reikalavimų ir išteklių modelis. Šis modelis pažymi, kad per dideli darbo reikalavimai sekina darbuotoją ir didina jo perdegimo riziką, o darbo ištekliai, atvirkščiai, suteikia darbuotojui reikalingų įrankių susidoroti su reikalavimais ir užduotimis, ir didina darbuotojų įsitraukimą į darbą (Abrahamsson & Johansson, 2013). Optimalu kai darbo reikalavimai ir darbo ištekliai atitinka vienas kitą, tuomet darbuotojas nejaučia frustracijos ir tiki savo jėgomis, galintis įveikti iškilusius iššūkius. Tačiau realybė yra tokia, kad dažnas darbuotojas jaučia didelius darbo krūvius, skiriamas atsakomybes ir turi mažai resursų keliamiems reikalavimams įvykdyti. Ši įtampą ir stresą kelianti būseną paveikia ne tik darbinę žmogaus sritį, bet ir kitas gyvenimo sritis už darbo ribų. Žmogus grįžta namo „nešinas“ darbinių problemų ar stresinių situacijų ir tai neretai tampa buitinio konflikto šeimoje priežastimi. Tokiu būdu, tai kas vyksta darbe paveikia žmogaus darbo – gyvenimo pusiausvyrą, kuri yra labai svarbi žmogaus pilnavertiškam ir laimingam gyvenimui.

Šiuolaikinėms organizacijoms labai svarbu suprasti šiuolaikinę žmogaus sveikatos sampratą ir kurti tokias darbo vietas, kurios užtikrintų darbuotojų sveikatą bei gerovę ir padėtų savo darbuotojams išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir gyvenimo. Organizacijoms turi rūpėti jos darbuotojų sveikata, nes tik sveikas ir išlaikantis balansą darbuotojas demonstruos geriausius

darbo rezultatus, o tai labai naudinga organizacijoms, norinčioms išlikti konkurencingomis šių dienų rinkoje. Vis tik lieka neaišku, kokie ir kaip organizaciniai veiksniai veikia darbuotojų darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Todėl norint skatinti organizacijas kurti palankias sąlygas savo darbuotojams, reikia detaliau panagrinėti darbuotojų darbo – gyvenimo pusiausvyros prielaidas.

Šiame darbe analizuojama problema siejama su darbuotojų darbo – gyvenimo pusiausvyros organizacinėmis prielaidomis, jame nagrinėjamos darbo – gyvenimo pusiausvyros sąsajos su darbo reikalavimais ir ištekliais, perdegimu ir įsitraukimu į darbą.

1. ĮVADAS

1.1. Psichosocialinė darbo aplinka

Psichosocialinės darbo aplinkos samprata mokslinėje literatūroje nėra vienareikšmė, ji bendrai suprantama kaip sąveika tarp fizinių ir socialinių faktorių darbe, ar kaip sąveika tarp individo ir aplinkos darbo vietoje. Kaip ir psichosocialinės darbo aplinkos samprata, taip ir pagrindiniai veiksniai įtakojantys psichosocialinę darbo aplinką literatūroje yra išskiriami ir grupuojami skirtingai.

Psichosocialiniais aplinkos veiksniais vadinami tie veiksniai, kurie dėl darbo sąlygų, darbo reikalavimų, organizavimo ir turinio, darbuotojų tarpusavio ar darbdavio ir darbuotojo tarpusavio santykių dirbančiam žmogui sukelia psichinį stresą (Abrahamsson & Johansson, 2013). Šie veiksniai yra itin svarbūs, kai kalbame apie sveikos darbo vietos, o kartu ir darbuotojų gerovės kūrimą. Sveikai darbo vietai kurti būtinos sąmoningos, sistemingos ir bendradarbiavimu pagrįstos pastangos, kuriomis siekiama didinti darbuotojų gerovę ir produktyvumą. Tam reikalingi gerai planuojami ir prasmingi darbai, palaikanti socialinė organizacinė aplinka, darbo išteklių, prieinamos ir teisingumu pagrįstos karjeros bei darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo galimybės (Abrahamsson & Johansson, 2013).

Psichosocialiniai darbo aplinkos veiksniai yra pagrindiniai, sąlygojantys pasitenkinimą darbu, o drauge ir darbo kokybę. Skiriama daug su darbu susijusių psichosocialinių rizikos veiksnių darbe, iš kurių galima paminėti: pernelyg įtemptą darbo grafiką, didelius darbo reikalavimus, didelį darbo krūvį, darbo – atlygio neatitikimą, dėl to vystosi stresas.

Žmogus yra pagrindinė tvarios organizacijos sėkmės priežastis. Sveiki ir motyvuoti darbuotojai geriau dirba ir taip prisideda prie organizacijos tikslų siekimo. Psichosocialinė darbo aplinka yra siejama su darbuotojų darbo rezultatais. Egzistuoja keletas darbuotojų gerovės priežasčių, kurias galima numatyti naudojant psichosocialinius darbo aplinkos veiksnis. Vienas tokių yra darbo reikalavimų ir išteklių modelį (JD-R). Šis visa apimantis modelis suskirsto darbuotojo gerovės priežastis į dvi skirtingas kategorijas (t. y. darbo reikalavimus ir darbo išteklius).

Toliau šiame darbe, iš visų psichosocialinės darbo aplinkos veiksnių, pagrindinis dėmesys bus skiriamas darbo reikalavimų ir išteklių modeliui.

1.2. Darbo reikalavimų – išteklių modelis

Darbo reikalavimų ir išteklių modelis yra teorinis pagrindas, kuriuo bandoma integruoti dvi gana nepriklausomas tyrimo tradicijas: streso tyrimo tradiciją ir motyvacijos tyrimo tradiciją. Pagal darbo reikalavimų ir išteklių modelį darbo reikalavimai yra sveikatos sutrikdymo proceso iniciatoriai, o darbo ištekliai – motyvacijos proceso iniciatoriai. Be to, modelis nurodo, kaip reikalavimai ir ištekliai sąveikauja, ir numato svarbius organizacijos rezultatus. Ankstesni tyrimai parodė, kad darbo reikalavimų ir išteklių modelis gali numatyti perdegimo ir įsitraukimo į darbą patirtį (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004).

Pagrindinė darbo reikalavimų ir išteklių modelio prielaida (Bakker et al., 2003a; Bakker et al., 2003b) teigia, kad kiekviena profesija turi savo specifinius rizikos veiksnius, susijusius su stresu darbe. Šiuos veiksnius galima suskirstyti į dvi bendras kategorijas (t. y. darbo reikalavimus ir darbo išteklius), tai sudaro bendrą modelį, kuris gali būti taikomas įvairioms profesinėms aplinkoms, neatsižvelgiant į konkrečius reikalavimus ir susijusius išteklius. Darbo reikalavimai reiškia tuos fizinius, psichologinius, socialinius ar organizacinius darbo aspektus, kuriems reikalingos nuolatinės fizinės ir (arba) psichologinės (kognityvinės ir emocinės) pastangos arba įgūdžiai ir todėl yra susiję su tam tikromis fiziologinėmis ir (arba) psichologinėmis išlaidomis. Pavyzdžiui, didelis darbo krūvis, nepalanki fizinė aplinka ir nereguliarios darbo valandos. Nors darbo reikalavimai nebūtinai yra neigiami, jie gali virsti stresą darbe sukeliančiais veiksniais, kai tiems reikalavimams patenkinti reikia didelių pastangų, nuo kurių darbuotojas negali tinkamai atsigauti (Meijman & Mulder, 2013). Darbo ištekliai reiškia tuos fizinius, psichologinius, socialinius ar organizacinius darbo aspektus, kurie yra funkcionalūs siekiant darbo tikslų; sumažina darbo reikalavimus ir su tuo susijusias fiziologines ir psichologines išlaidas; skatina asmeninį augimą, mokymąsi ir tobulėjimą. Taigi darbo ištekliai yra būtini ne tik darbo reikalavimams patenkinti, bet yra svarbūs ir patys savaime. Tai atitinka Hackmano ir Oldhamo (1980) darbo charakteristikų modelį, kuris pabrėžia darbo išteklių motyvacinį potencialą užduoties lygmenyje, įskaitant savarankiškumą, grįžtamąjį ryšį ir užduoties reikšmę. Be to, tai sutampa su

išteklių išsaugojimo (COR) teorija (Hobfoll, 2001), kuri teigia, kad pagrindinė žmogaus motyvacija yra nukreipta į išteklių išsaugojimą ir kaupimą. Darbo ištekliai vertinami atskirai, todėl kad jie yra priemonė kitiems vertingiems ištekliams pasiekti arba apsaugoti. Darbo ištekliai gali būti išdėstyti makro, organizacijos lygmeniu (pvz., darbo užmokestis, karjeros galimybės, darbo saugumas), tarpasmeniniame lygmenyje (pvz., vadovo ir bendradarbio pagalba, komandos klimatas), konkrečioje darbo pozicijoje (pvz., vaidmens aiškumas, dalyvavimas priimančiam sprendimui) ir užduoties lygmeniu (pvz., įgūdžių įvairovė, užduoties reikšmė, savarankiškumas ir grįžtamasis ryšys).

Naudojant įvairius darbo reikalavimus ir išteklius galima nustatyti pusiausvyros tarp teigiamų darbo išteklių ir neigiamų darbo reikalavimų įtaką darbuotojams. Dar vienas privalumas – plačios taikymo galimybės, nes darbo reikalavimai ir ištekliai gali būti taikomi įvairaus pobūdžio darbuotojams. Pirmą kartą darbo reikalavimus ir išteklius aprašė Demerouti ir kiti (2001). Autoriai pateikė penkis darbo reikalavimus (fizinį darbo krūvį, laiko spaudimą, gavėjo kontaktą, psichologinę aplinką, darbą pamainomis) ir šešis darbo išteklius (grįžtamąjį ryšį, atlygį, darbo kontrolę, dalyvavimą sprendimų priėmimo, saugumą ir vadovų paramą) ir tyrimų metu nustatė, kad minėti darbo reikalavimai skatina darbuotojų išsekimą. Po trijų metų, mokslininkai Schaufeli ir Bakker (2004) pristatė pakoreguotą versiją. Pakoreguotoje darbo reikalavimų ir išteklių versijoje minimas darbuotojų įsitraukimas į darbą. Šiuo pakoreguotu variantu siekiama paaiškinti ne tik neigiamą darbuotojo būseną (išsekimą, perdegimą), bet ir teigiamą atitikmenį (įsitraukimą į darbą). Nors darbo reikalavimai nebūtinai yra neigiami, jie gali virsti stresą sukeliančiais veiksniais, kai siekiant patenkinti tuos reikalavimus reikia didelių pastangų, kurios gali sukelti neigiamą atsaką, pavyzdžiui, darbuotojų depresiją, nerimą ar perdegimą. Darbo išteklių apibrėžimas nebuvo papildytas ir visa savo esme liko toks pat kaip aprašė Demerouti ir kiti (2001). Remiantis Schaufeli ir Bakker (2004) pakoreguota versija, teigiama, kad darbuotojo gerovė neigiamai siejasi su perdegimu, bet teigiamai – su jo veiklos rezultatais. Taip pat manoma, kad perdegimas darbe skatina darbuotojo įvairias sveikatos problemas (cit. iš Ciganė, 2020).

Tyrėjai Bakker ir Demerouti (2017) teigia, kad pačios organizacijos nustato savo darbuotojų darbo reikalavimus ir išteklius, o darbuotojai, savo ruožtu, gali jaustis patenkinti darbu arba patirti įtampą, kai yra veikiami tam tikros darbo aplinkos. Vienas naujausių darbo reikalavimų ir išteklių apibrėžimų, kurį pateikė Brown ir kiti (2020) skamba taip: darbo reikalavimai – tai tokie

darbo aspektai, kuriems atlikti reikia didelių darbuotojų pastangų (fizinių, pažintinių ar emocinių), kurias iššaukia darbo veikla ir organizacija; darbo ištekliai – tai fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kurie padeda pasiekti darbo tikslus ir (arba) skatina darbuotojo asmeninį augimą ir tobulėjimą (cit. iš Ciganė, 2020).

Siekiant efektyvesnio darbo reikalavimų ir išteklių matavimo ir patogesnės teorinės struktūros, Bakker (2014) sudarė apjungiančias ir glaudesnes darbo reikalavimų ir darbo išteklių skales. Darbo reikalavimus suskirstant į tris, o darbo išteklius – į penkias grupes (1 lentelė).

1 lentelė. *Darbo reikalavimų ir išteklių grupės*

Darbo reikalavimai	Darbo ištekliai
Kognityviniai reikalavimai	Autonomija
Emociniai reikalavimai	Vadovų parama
Darbo krūvis	Kolegų parama
	Grižtamasis ryšys
	Augimo galimybės

Šiame darbe yra naudojamos apjungtos darbo reikalavimų ir išteklių grupės.

Toliau yra svarbu apžvelgti perdegimo ir įsitraukimo į darbą sampratas, kadangi jos yra glaudžiai susijusios su darbo reikalavimų ir išteklių modeliu.

1.3. Profesinis perdegimas

Pirmą kartą mokslinėje literatūroje profesinio perdegimo sindromas paminėtas H. J. Freudenbergerio (1974), kurį jis apibrėžė kaip pavargimą, energijos bei stiprybės praradimą arba kaip būseną, kai išsenka vidiniai asmens ištekliai.

Įprastai profesinis perdegimas yra nusakomas remiantis trimis pagrindiniais komponentais: pervargimu (išsekimu), cinizmu (depersonalizacija) ir profesinio aktyvumo stoka (neefektyvumu). Pervargimas siejamas su išsekimo ir emocinių bei fizinių resursų išsekvojimo jausmu. Cinizmo samprata siejama su negatyvumu, atšiaurumu ir įprastai atsiribojusiu požiūriu į darbą. Kaip

teigiama Maslach (2016) profesinio perdegimo teorijoje, cinizmas išsivysto kaip atsakas į emocinį nuovargį. Pradžioje jis atlieka apsaugantį vaidmenį, nes asmeniui sudaro galimybę rūpintis kitu ir tuo pat metu išlikti emociniame lygmenyje atsiribojus nuo jo problemų. Trečiasis – profesinio aktyvumo stokos komponentas – pasireiškia per sumažėjusį darbuotojo kompetencijos jausmą ir mažesnę produktyvumą darbe (Maslach & Leiter, 2016).

Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad profesinio perdegimo atsiradimui įtakos turi individualūs ir su darbu susiję veiksniai. Tarp individualių veiksnių visų pirma minimos demografinės ir socialinės charakteristikos. Yra duomenų, kad moterys yra labiau linkusios į perdegimą darbe (Maslach et al., 2001; Adriaenssens, 2015). Taip pat pastebima, kad vieniši asmenys dažniau patiria perdegimą darbe nei vedę kolegės (Maslach et al., 2001). Perdegimas darbe taip pat siejamas su darbo stažu ir amžiumi. Pastebima, kad jaunesni ir mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai pasižymi labiau išreikštu perdegimo darbe sindromu (Maslach et al., 2001; Adriaenssens, 2015).

Profesinis perdegimas siejamas ir su kai kuriais asmenybės bruožais. Pastebima, kad linkę įsipareigoti ir imtis savo gyvenimo kontrolės asmenys, rečiau pasižymi profesinio perdegimo sindromui būdingais depersonalizacijos bruožais. Prie individualių veiksnių taip pat priskiriami kai kurie su profesiniu perdegimu siejami streso įveikos bei problemų sprendimo būdai. Nustatyta, kad asmenys, kurie yra linkę aktyviai spręsti problemas, patiria mažiau su profesiniu perdegimu siejamų simptomų. Taip pat pažymima, kad susidūrimas su traumuojančiais įvykiais darbo vietoje, tokiais kaip mirtys, savižudybės, ūmios traumos, agresija ar paciento kentėjimas, didina profesinio perdegimo riziką tarp slaugytojų. Nustatyta, kad trauminių patirčių skaičius skatina emocinio pervargimo ir depersonalizacijos simptomų pasireiškimą (Adriaenssens, 2015).

Darbo charakteristikos, susijusios su profesiniu perdegimu, įprastai yra apibūdinamos naudojantis darbo reikalavimų, kontrolės ir palaikymo modeliu (ang. *Job Demand Control Support Model* [JD-CS]), kurį 1990 metais pristatė Karasek ir Theorell. Šiame modelyje nurodoma, kad dideli reikalavimai darbe skatina profesinį perdegimą, o galimybė kontroliuoti savo darbą ir socialinis palaikymas – mažina profesinio perdegimo tikimybę.

Profesiniam perdegimui yra svarbūs ir organizaciniai darbo aspektai. Pastebima, kad didelis konfliktų darbe kiekis, prasta komunikacija tarp kolegų, netinkamas bendradarbiavimas

skatina slaugytojų profesinį perdegimą. Tačiau tarp profesinio perdegimo ir finansinio atlygio ryšys nėra nustatytas (Adriaenssens, 2015).

Profesinis perdegimas apima visas žmogaus gyvenimo sritis, tačiau ypatingai stipriai paveikia darbo kokybę ir asmeninę žmogaus sveikatą. Perdegimą darbe patiriančių asmenų darbo kokybė suprastėja, jie būna mažiau produktyvūs ir veiksmingi savo darbe, jaučia mažiau pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai, dažniau keičia darbą ar daro pravaikštas. Perdegęs darbuotojas yra labiau linkęs į konfliktus ir trikdo užduočių vykdymą (Maslach et al., 2001).

Perdegusių darbuotojų sveikata įprastai yra prastesnė nei kitų. Jiems dažniau nustatomi depresiško, nerimo, sumažėjusios savivertės požymiai ir kiti sveikatos sutrikimai. Antra vertus, apie minėtų sąsajų priežastingumo kryptį tebėra diskutuojama. Dar nėra aiškaus atsakymo į klausimą ar profesinį perdegimą sukelia psichologinės problemos, ar profesinis perdegimas sukelia pastarąsias (Maslach et al., 2001).

1.4. Įsitraukimas į darbą

Įsitraukimas į darbą dažniausiai apibrėžiamas kaip teigiama, turininga, su darbu susijusi proto būseną, kuriai būdinga energingumas, atsidavimas ir įsigilinimas (Schaufeli & Bakker, 2010; Schaufeli, Salanova, González-Roma, & Bakker, 2002). Iš esmės, įsitraukimas į darbą fiksuoja, kaip darbuotojai patiria savo darbą: kaip stimuliuojantį ir energingą, tokį, kuriam jie iš tikrųjų nori skirti laiko ir pastangų (energingumo komponentas), kaip reikšmingą ir prasmingą užsiėmimą (atsidavimo komponentas), ar kaip patrauklų dalyką, į kurį jie visiškai sutelkti (įsigilinimo komponentas), (Bakker et al., 2008).

Tyrimai atskleidė, kad įsitraukę darbuotojai yra labai energingi, savarankiškai veikiantys asmenys, kurie daro įtaką įvykiams, kurie paveikia jų gyvenimą (Bakker, 2009). Dėl savo teigiamo požiūrio ir aktyvumo įsitraukę darbuotojai sukuria teigiamą grįžtamąjį ryšį įvertinimo, pripažinimo ir sėkmės požiūriu. Nors įsitraukę darbuotojai po ilgo sunkaus darbo jaučiasi pavargę, jie savo nuovargį apibūdina kaip gana malonią būseną, nes tai jie sieja su teigiamais pasiekimais. Pagaliau įsitraukusiems darbuotojams patinka ne tik darbas, bet ir kiti dalykai. Skirtingai nei

darboholikai, įsitraukę darbuotojai sunkiai dirba ne dėl stipraus ir nenugalimo vidinio potraukio, bet todėl, kad jiems dirbti yra smagu (Gorgievski, Bakker, & Schaufeli, 2010).

Ankstesni tyrimai rodo, kad darbo ir asmeniniai ištekliai palengvina įsitraukimą į darbą (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker & Leiter, 2010). Darbo ištekliai nurodo į fizinius, socialinius ar organizacinius darbo aspektus, kurie gali sumažinti darbo reikalavimus, būti funkcionalūs siekiant darbo tikslų ar skatinti asmeninį augimą (Bakker & Demerouti, 2008). Darbo išteklių pavyzdžiai yra autonomija, socialinė kolegų parama ir grįžtamasis ryšys.

Manoma, kad darbo ištekliai atlieka vidinį motyvacinį vaidmenį, nes jie tenkina pagrindinius žmogaus poreikius, tokius kaip autonomijos, priklausymo ir kompetencijos (Van den Broeck, Vansteenkiste, de Witte, & Lens, 2008). Pavyzdžiui, įgūdžių įvairovė skatina mokymąsi ir taip didina darbo kompetenciją, o sprendimų laisvė ir socialinė parama patenkina atitinkamai autonomijos ir priklausymo poreikį. Tačiau darbo ištekliai taip pat gali atlikti išorinį motyvacinį vaidmenį, nes išteklių kupina darbo aplinka skatina norą skirti savo pastangas ir sugebėjimus užduotims atlikti (Meijman & Mulder, 1998). Tokioje aplinkoje tikėtina, kad užduotis bus sėkmingai atlikta ir kad bus pasiektas darbo rezultatas. Pavyzdžiui, grįžtamasis ryšys apie darbą ir palaikantis vadovas padidina tikimybę, kad darbuotojas sėkmingai pasieks savo darbo tikslus.

Be darbo išteklių, kaip rodo tyrimai, asmeniniai ištekliai ar psichologinis kapitalas (PsyCap) gali būti svarbūs darbuotojų įsitraukimo prognozuotojai. „PsyCap“ buvo apibrėžiamas kaip teigiama individo psichologinė būseną, kuriai būdinga: (1) pasitikėjimas savimi (saviveiksmingumas) imtis veiklos ir dėti reikiamas pastangas, kad pavyktų įveikti iššūkius; (2) teigiamai vertinti (optimizmas) pasisekimą dabar ir ateityje; (3) atkakliai siekti tikslų ir prireikus nukreipti veiklas į tikslus (viltis), kad pasisektų; ir (4) susidūrus su problemomis ir sunkumais, esminių idėjų palaikymas ir „žingsnis“ atgal (atsparumas), norint pasiekti sėkmę (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

Taigi, remiantis ankstesniais tyrimais darbo ir asmeniniai ištekliai yra svarbūs darbuotojų įsitraukimo veiksniai. Šie ištekliai yra svarbūs siekiant su darbu susijusių tikslų ir jie tenkina pagrindinius psichologinius poreikius. Darbo aplinkoje, kurioje gausu išteklių, darbuotojas skatinamas įsitraukti į darbą. Tuo tarpu, asmeniniai ištekliai, tokie kaip savigarba, optimizmas ir saviveiksmingumas, padeda darbuotojams susidoroti su kasdieniais darbinio gyvenimo iššūkiais.

Ankstesniuose tyrimuose daugiau dėmesio buvo skiriama vidinei motyvacijai, negu įsitraukimui į darbą (Carmeli & Spreitzer, 2009; Yuan & Woodman, 2010). Įsitraukimas į darbą ir vidinė motyvacija yra panašios, tačiau ne tapačios, sąvokos. Vidinė motyvacija dažniausiai apibūdinama kaip priešinga išorinei motyvacijai, kuri nurodo į išorinius užduoties atlikimo rezultatus (darbo užmokestį, socialinę padėtį, ir pan.). Tuo tarpu, įsitraukimas į darbą nėra susijęs su konkrečiu darbuotojų įsitraukimo varikliu, o tik matuoja darbuotojo veržlumo, atsidavimo ir įsisavinimo laipsnį (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006).

Toliau svarbu suprasti kas yra darbo – gyvenimo pusiausvyra ir kaip darbuotojų patiriamas stresas ir sėkmės darbe „atsiliepia“ jų pusiausvyros palaikymui tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.

1.5. Darbo – gyvenimo pusiausvyra

Daugeliui darbuotojų ir organizacijų vis aktualesne tampa balanso palaikymo tarp darbo ir asmeninio gyvenimo problema. Šiuo metu greitai besikeičiančioje visuomenėje personalo valdymo specialistai ieško variantų, kurie leistų padaryti teigiamą įtaką organizacijos pelnui, darbuotojų pasitenkinimui darbu, sumažintų darbuotojų kaitą. Darbo ir gyvenimo pusiausvyra (arba darbo – gyvenimo balansas) tapo vyraujančia problema darbo vietoje.

Darbo – gyvenimo pusiausvyros sąvoka buvo pradėta naudoti praėjusio amžiaus aštuntojo dešimtmečio pradžioje, kad būtų aprašytas balansas tarp darbo ir asmenio gyvenimo. Darbo – gyvenimo pusiausvyra plačiąja prasme apibrėžiama kaip patenkinamas įsitraukimo arba atitikimo daugeliui individo gyvenime atliekamų vaidmenų lygis. Nors šio koncepto apibrėžimai skiriasi, darbo – gyvenimo balansas dažniausiai susijęs su pusiausvyra ir bendro harmonijos pojūčio gyvenime palaikymu. Darbo – gyvenimo balanso nagrinėjimas apima žmonių gebėjimo vienu metu susidoroti su daugialypio gyvenimo reikalavimais tyrimą (Sirgy & Lee, 2018).

Nors, kaip teigia Poullose ir Sudarsan (2018), tradiciškai buvo laikomasi nuomonės, kad darbo – gyvenimo pusiausvyra numato, kad individas skiria vienodai laiko apmokamam darbo ir nedarbo vaidmenims, pastaruoju metu ši koncepcija buvo pripažinta sudėtingesne ir papildyta keliais komponentais:

- Laiko aspektas, kuris liečia laiko kiekį skiriamo darbo ir nedarbo vaidmenims;

- Įsitraukimo aspektas, reiškiantis psichologinio įsitraukimo į darbo ir nedarbo vaidmenis lygi;
- Pasitenkinimo aspektas arba pasitenkinimo darbo ir nedarbo vaidmenimis lygis.

Šis darbo – gyvenimo pusiausvyros modelis, apimantis laiko, įsitraukimo ir pasitenkinimo komponentus, leidžia plačiau suprasti darbo – gyvenimo konceptą. Pavyzdžiui, individas dirba dvi dienas per savaitę ir likusią savaitės dalį jis praleidžia su šeima. Jo laikas nėra subalansuotas, tačiau jis gali būti vienodai įsitraukęs į darbo ir namų vaidmenis (subalansuotas įsitraukimas), taip pat vienodai patenkintas savo įsitraukimo į darbo ir namų vaidmenis lygiu (subalansuotas pasitenkinimas). Kita alternatyva gali būti, kad individas dirba 40 valandų per savaitę ir jo darbo laikas bei laikas, praleidžiamas ne darbe, yra subalansuotas, tačiau individo įsitraukimas ir pasitenkinimas gali būti nesubalansuoti: jis gali būti įsitraukęs į darbinę veiklą ir neįsitraukęs į veiklą namuose, jausti pasitenkinimą savo vaidmeniu namuose, tačiau jausti nepasitenkinimą darbo vaidmeniu. Todėl balanso pasiekimą reikia nagrinėti keliais požiūriais (Poulose & Sudarsan, 2018).

Apibendrinant pateiktus apibrėžimus galima teigti, kad darbo – gyvenimo pusiausvyra – tai subalansuotas įsitraukimo ir pasitenkinimo darbo ir gyvenimo vaidmenimis derinys. Tai reiškia, kad organizacijos turi ruošti strategijas, kurių pagalba būtų sprendžiamos atsirandančios darbo – gyvenimo pusiausvyros problemos, taip padidinant darbuotojų darbo našumą (Jindal et al., 2013). Tuo tarpu Bataineh (2019) parodo, kad darbo – gyvenimo pusiausvyros koncepcija yra darbinių ir asmeninių įsipareigojimų prioriteto nustatymo proceso pagrindas. Kitaip tariant, darbuotojas gali paskirstyti darbo įsipareigojimus tolygiai, akcentuodamas jų svarbą ir skubą.

Kaip nurodo Omar ir kiti (2015), iki XX amžiaus pabaigos darbo – gyvenimo pusiausvyros tyrimuose vyravo darbo – šeimos pusiausvyros tyrimai. Didesnė autorių dalis apsiribojo tik darbo ir šeimos vaidmenų tyrimais. Toks tyrimų vyravimas susiaurino visus darbo – gyvenimo pusiausvyros tyrimus. Tačiau XXI amžiaus pradžioje situacija pasikeitė. Vis daugiau autorių pradėjo savo tyrimus skirti ne siaurai darbo – šeimos sričiai, o platesnei darbo – gyvenimo pusiausvyros sričiai ir tvirtino, kad darbo – šeimos pusiausvyros sritis yra tik potėmė, kuri yra darbo – gyvenimo pusiausvyros dalis. Tokiu būdu buvo padaryta išvada, kad darbo – gyvenimo sritis turi platesnę taikymo sritį, nei darbo – šeimos pusiausvyra. Kossek ir Lee (2017) teigia, kad darbo – šeimos pusiausvyra yra socialinis, o ne psichologinis konstruktas ir apima veiksnius, kurių

individas kontroliuoti negali, tačiau jie turi įtakos darbo – šeimos pusiausvyros lygiui. Darbo – šeimos pusiausvyra – tai su vaidmeniu susijusių lūkesčių įgyvendinimas, dėl kurių deramasi ir pasidalijama tarp asmens ir su vaidmenimis susijusiais partneriais darbo ir šeimos srityje. Darbo – gyvenimo pusiausvyra – tai asmens suvokimas, kad jo darbinė ir nedarbinė veikla yra suderinama ir skatina asmeninį augimą pagal esamus asmens gyvenimo prioritetus. Tai reiškia, kad darbo – gyvenimo pusiausvyra yra visaapimanti sąvoka, nagrinėjanti asmens darbo ir nedarbo veiklos balanso mastą. Todėl darbo – gyvenimo pusiausvyra laikomas išsamesniu (platesniu) nei darbo – šeimos pusiausvyros konstruktas.

Pagal esamą sampratą, kaip teigia Dhas ir Karthikeyan (2015), gyvenimas darbo – gyvenimo pusiausvyros konstrukte apima tokias sritis:

- Šeima: su šeima susijusios veiklos – vaikų priežiūra, laiko praleidimas su artimaisiais, tėvų priežiūra ir lankymas, šeimos funkcijų atlikimas, augintinių priežiūra;
- Laisvalaikis: televizijos žiūrėjimas, knygų skaitymas, kitos poilsio veiklos (nieko neveikimas, pasivaikščiojimas ir t. t.), sporto varžybų stebėjimas, hobiai;
- Namų ruoša: su namų ruoša susijusios veiklos – tvarkymasis, remontas, sąskaitų apmokėjimas, apsipirkimas;
- Sveikata: apima veiklas, kurios gerina fiziologinę ir fizinę sveikatą: fizinis aktyvumas, įskaitant užsiėmimus sportu, mityba, vizitai pas gydytojus;
- Švietimas: mokymasis, įskaitant neformalųjį švietimą, dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo mokymuose, savanoriškas su darbu susijusios informacijos skaitymas, savęs tobulinimo kursai, lankymasis konferencijose ar seminaruose;
- Romantiški santykiai: laiko patinkančiam žmogui skyrimas, vaikščiojimas į pasimatymus;
- Draugystė: su draugais (ne šeimos nariais) susijusios veiklos už darbo ribų, tame tarpe draugų problemų sprendimas, bendravimas, ėjimas į teatrą, kiną ir kitus renginius;
- Įsitraukimas į bendruomenę: apima tokias veiklas, kaip priklausymas profesinėms sąjungoms ar politinėms partijoms, savanorystė, dalyvavimas bendruomenės renginiuose ar susirinkimuose.

Davidson (2014) išskiria šešis pagrindinius darbo – gyvenimo pusiausvyros komponentus, tai savęs, laiko, streso, pokyčių, technologijų ir poilsio valdymas. Kaip taisyklė tam, kad būtų pasiekta tinkama darbo – gyvenimo pusiausvyra, individas turi patenkinti tam tikrus fiziologinius

poreikius (pakankamas miegas, subalansuota mityba, taip pat fizinis aktyvumas). Be to, reikia optimaliai paskirstyti laiką tarp darbo pareigų atlikimo ir asmeninių problemų sprendimo (Fagan et al., 2012).

Kas liečia streso valdymą, darbuotojai turi išlaikyti ramybę ir kontroliuoti įtampą sudėtingose situacijose, susijusiose su stresu darbe ar problemomis namuose. Be to, darbuotojas turi tolygiai adaptuotis prie pokyčių darbe ir namuose, kad galėtų juos įveikti be įtampos. Taip pat technologijų vystymasis padeda darbuotojams tapti lankstesniais, našesniais ir efektyvesniais. Organizacija turi būti atsakinga už savo darbuotojų poilsį, komfortą ir pasitenkinimą (Jindal et al., 2013).

Kaip teigia Rantanen ir kiti (2011), darbdaviai turi savo darbuotojams suteikti paramą ir lengvatas kokybiškai vaikų priežiūrai. Tokia parama sumažina darbuotojų stresą ir pagerina sveikatą, kas gali padaryti teigiamą įtaką produktyvumui. Be to, dėmesys darbuotojų sveikatai ir gerovei darbo vietoje yra efektyvus darbuotojų darbo prielaidos. Taip pat, kad būtų pasiektas darbuotojų ir vadovų tarpusavio suderinamumas ir įveiktos kliūtys darbuotojų įsitraukimui, visi darbuotojai turi laikytis organizacinės kultūros nuostatų.

Apibendrinant galima teigti, kad darbo – gyvenimo pusiausvyra yra subalansuotas įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu ir asmeninio gyvenimo vaidmenimis derinys, tai laipsnis, kuriuo individas vienodai įsitraukęs ir vienodai patenkintas savo darbo vaidmeniu ir kitais vaidmenimis nesusijusiais su darbu. Darbo – gyvenimo pusiausvyra dažniausiai susijusi su bendro harmonijos pojūčio gyvenime palaikymu.

Toliau darbe bus aptariama darbo reikalavimų ir išteklių, perdegimo ir įsitraukimo į darbą reikšmė darbo – gyvenimo pusiausvyrai.

1.6. Darbo reikalavimų ir išteklių, darbuotojų perdegimo ir įsitraukimo į darbą reikšmė darbo – gyvenimo pusiausvyrai

1.6.1. Darbo reikalavimų, išteklių, darbuotojų perdegimo, įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros tarpusavio sąsajos

Ankstesniame skyriuje, susipažinus su vienu iš psichosocialinės darbo aplinkos veiksnių, t. y. darbo reikalavimų ir išteklių modeliu, taip pat su perdegimu, įsitraukimu į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyra, kaip su atskirais psichologiniais reiškiniais, svarbu suprastai kaip šie reiškiniai siejasi tarpusavyje.

Darbo reikalavimų – išteklių modelis ir perdegimas

Kaip jau buvo minėta anksčiau, darbo reikalavimai susideda iš tokių veiksnių, kaip emociniai, kognityviniai reikalavimai ir darbo krūvis, dėl kurių gali sumažėti darbuotojų sveikata ir energija. Ilgainiui šie faktoriai sukelia neigiamas psichologines būsenas ir galiausiai žemus darbuotojo rezultatus (Demerouti & Bakker, 2011). Darbuotojai pradeda investuoti daugiau laiko, kad atitiktų aukštesnius darbo reikalavimus, o tai daro didelę įtaką jų darbo – gyvenimo pusiausvyrai. Iš pradžių jie linkę dėti maksimalias fizines pastangas, kad efektyviai valdytų profesinį stresą net ir savo sveikatos (gerovės) kaina. Ši problema dar labiau paaštrėja, kai yra didelis darbo vietų stygius darbo rinkoje, verčiantis darbuotojus prisitaikyti prie sudėtingų darbo sąlygų. Dėl to papildomas darbo krūvis, laiko spaudimas ilgainiui sukuria perdegimo būseną, kuri gali rimtai kelti pavojų darbuotojų gerovei ir sveikatai. Darbo reikalavimai teigiamai siejami su perdegimu. Tai reiškia, kad darbuotojai patiria perdegimą, jei jiems nepavyksta efektyviai suvaldyti savo darbo krūvio per numatytą laiką. Kitaip tariant, perdegimo būseną paprastai stebima dėl didesnių darbo reikalavimų ir nepakankamų darbuotojų turimų darbo išteklių. Dėl to organizacija iš pradžių susidurtų su menku darbuotojų įsitraukimu į darbą ir įsipareigojimų vykdymu, o vėliau su vis didėjančiu darbuotojų ketinimu palikti organizaciją (Hu, Schaufeli & Taris, 2011).

Priešingai, darbo išteklius sudaro įvairūs veiksniai (pvz., vadovų parama, vadovų grįžtamasis ryšys, kolegų palaikymas ir autonomija), kurie motyvuoja darbuotojus ir sušvelnina didesnių darbo reikalavimų pasekmes (Demerouti & Bakker, 2011). Vadovai suteikia darbuotojams tinkamus finansinius ir nefinansinius darbo išteklius, kad jie galėtų pasiekti geresnių

rezultatų. Darbo ištekliai yra tarsi „amortizuojanti“ priemonė siekiant organizacijos tikslų, kai darbo reikalavimai yra dideli.

Struktūriniai darbo aplinkos aspektai (ypač dideli darbo reikalavimai ir maži darbo ištekliai) paprastai sukelia perdegimo sindromą (Alarcon, 2011; Demerouti et al., 2001). Dideli darbo reikalavimai ir maži darbo ištekliai ne tik didina darbuotojų perdegimo tikimybę, bet ir pasireiškia fiziologiniais bei psichologiniais sutrikimais. Perdegimas yra susijęs su sumažėjusiais ištekliais, skirtais užduočiai darbo vietoje atlikti (Demerouti et al., 2001). Bakker ir Costa (2014) pristatė teorinį modelį, kuris aiškina, kad lėtinis perdegimas yra svarbus darbuotojo kasdienės darbo veiklos moderatorius. Jie priėjo išvados, kad lėtinis perdegimas sustiprina kasdienių darbo reikalavimų keliamą įtampą, kasdienį išsekimą ir kasdienį savęs nuvertinimą ir susilpnina kasdienių darbo išteklių įgijimo ciklą, kasdienį įsitraukimą į darbą ir kasdienio darbo kūrimą.

Perdegimas ir darbo – gyvenimo pusiausvyra

Ankstesni tyrimai (Allen et al., 2000; Zis et al., 2014) atskleidė, kad patiriamas stresas darbe kelia darbo – gyvenimo disbalansą. Perdegimas lemia 25,5 % galimą darbo – gyvenimo disbalanso išsivystymą. Neproporcinga pusiausvyra tarp darbo – gyvenimo reikšmingai siejama su emociniu išsekimu, depersonalizacija ir padidėjusiu perdegimo lygiu (Laeque, 2014; Ogungbamila, 2014). Todėl perdegimas yra vienas iš svarbiausių darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sutrikimo pirmtakų, o asmenims, turintiems darbo – gyvenimo disbalansą, gresia didesnis perdegimo ir darbo krūvio pavojus. Peeters ir kiti (2005) taip pat teigia, kad darbo – gyvenimo pusiausvyros sutrikimą sukelia tam tikri darbo streso veiksniai, sukeltantys sveikatos problemų, įskaitant perdegimą. Tai rodo abipusį perdegimo ir darbo – gyvenimo pusiausvyros ryšį.

Darbo reikalavimų – išteklių modelis ir įsitraukimas į darbą

Nors darbo reikalavimų ir išteklių modelyje visi ištekliai vertinami kaip vienodai svarbūs, mokslininkai išskiria kelias darbo išteklių grupes: su darbu susijusias ypatybes, su organizacija susijusias ypatybes ir asmenines savybes. Noesgaard ir Hansenas (2018) tyrime teigiama, kad darbuotojų suvokimas apie šias skirtingas darbo išteklių grupes turi skirtingą poveikį įsitraukimui į darbą.

Kituose tyrimuose teigiama, kad darbo reikalavimų ir išteklių modelyje, darbo reikalavimai mažina darbo išteklių poveikį įsitraukimui į darbą. Tiksliau, kuo daugiau darbo reikalavimų, tuo

didesnis motyvacinis potencialas įsitraukti į darbą naudojant turimus darbo išteklius. Paprastai darbo reikalavimai yra stresą sukeliantis veiksnys, kuris, kaip manoma, neigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą. Tačiau tais atvejais, kai darbo reikalavimai sutampa su turimais darbo ištekliais, darbo reikalavimai dažniau patiriami kaip iššūkiai, o ne kaip kliūtis darbui (Bakker, Van Veldhoven & Xanthopoulou, 2010). Jei darbuotojai turi darbo išteklių, jie gali būti panaudoti norint susidoroti su sudėtinga situacija darbe. Todėl pagal šį įveikimo mechanizmą dideli darbo reikalavimai gali padidinti darbuotojų suvoktų išteklių poveikį jų įsitraukimui į darbą.

Kahn (1990) pasiūlė mintį, kad individualūs ir organizaciniai veiksniai gali turėti įtakos įsitraukimui į darbą, o tai gali lemti individualų požiūrį ir elgesį, pavyzdžiui, ketinimą keistis ir emocinį įsipareigojimą organizacijai. Kitaip tariant, manoma, kad įsitraukimas į darbą tarpininkauja tarp darbo reikalavimų ir išteklių modelio ir darbo rezultatų.

Kiti tyrimai rodo, kad galimybė gauti pakankamų darbo išteklių (autonomija, kolegų palaikymas, grįžtamasis ryšys, galimybė tobulėti darbe) lemia didesnę darbuotojų įsitraukimą į darbą. Įsitraukimas į darbą reikšmingai tarpininkauja tarp darbo išteklių ir darbuotojų įsipareigojimo darbovietai bei darbuotojų kaitos (Borst, Kruey & Lako, 2019). Įsitraukimas į darbą visiškai tarpininkauja tarp proaktyvus elgesio ir profesinės kompetencijos (Borst, Kruey & Lako, 2019). Įsitraukimas į darbą iš dalies tarpininkauja tarp darbo reikalavimų – išteklių modelio ir įsipareigojimo organizacijai (Borst, Kruey & Lako, 2019).

Įsitraukimas į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyra

Vis dažniau pripažįstama, kad organizacijos turėtų geriau vertinti platesnes darbuotojų gyvenimo sritis, lemiančias darbuotojų sveikatą ir darbo rezultatus (Timms et al., 2015). Buvo atlikta daug tyrimų apie koreliacinę įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros sąsają. Burke ir kitų tyrimas (2009) parodė, kad turizmo sektoriaus darbuotojų įsitraukimas į darbą buvo reikšmingai susijęs su pasitenkinimu darbu ir darbo – gyvenimo pusiausvyros lygiu. Halbesleben ir kiti (2009) tyrė galimą įsitraukimo į darbą įtaką šeimos gyvenimui. Jų rezultatai parodė, kad labai įsitraukę darbuotojai mažiau skiria laiko ir energijos šeimai. Tuo tarpu Culbertsonas ir kiti (2012) atlikdami tyrimą apie ryšį tarp įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros, parodė, kad kasdienis įsitraukimas į darbą turėjo teigiamą poveikį šeimos gyvenimui. Karatepe ir Demir (2014) nagrinėjo ryšį tarp įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros viešbučių verslo srityje. Jų rezultatai parodė, kad tie, kurie yra labai įsitraukę į darbą, labiau sugeba

sėkmingai integruoti savo darbo (šėimos) ir šėimos (darbo) vaidmenis. Chen ir Powell (2012) analizė atskleidė kaip įsitraukimas į darbą gali padidinti darbo išteklius, o šie praturtinti darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Vėlesnis Marais ir kt. tyrimas (2014), kuriame buvo vertinamas santykis tarp darbo išteklių, namų išteklių, įsitraukimo į darbą, šėimos įsitraukimo ir darbo – gyvenimo pusiausvyros davė įdomių rezultatų. Jų analizė parodė teigiamą ryšį tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą, o darbo – gyvenimo pusiausvyra tarpininkauja tarp namų išteklių ir šėimos įsitraukimo. Panašias išvadas padarė ir Qing ir Zhou (2017), kur įsitraukimas į darbą buvo artimiausias darbo – gyvenimo pusiausvyros „pranašas“. Bakker ir kiti (2008) nustatė, kad įsitraukimas į darbą yra teigiamai susijęs su darbo – gyvenimo pusiausvyros palaikymu, o tai savo ruožtu lemia numatomą darbuotojo pasitenkinimą šėima. Chernyak-Hai ir Tziner (2016) nustatė, kad įsitraukimas į darbą yra statistiškai reikšmingai susijęs su perdegimu, ir buvo įrodyta, kad jis prognozuoja geresnę darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Tokią išvadą patvirtino Rantanen ir kitų (2013) tyrimas, kuriame per didelis įsitraukimas, per ilgos darbo valandos ir nepakankamas asmeninis laikas buvo susijęs su darbo – gyvenimo pusiausvyra.

Kaip matyti iš aukščiau pateiktų tyrimų, egzistuoja tarpusavio sąsajos tarp darbo reikalavimų – išteklių modelio, perdegimo, įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros. Tačiau šiame darbe pagrindinis dėmesys yra skiriamas išsiaiškinti perdegimo ir įsitraukimo į darbą vaidmenis psichosocialiniai darbo aplinkai t. y. darbo reikalavimams ir ištekliams numatant darbo – gyvenimo pusiausvyrą.

1.6.2. Įsitraukimo į darbą ir perdegimo reikšmė darbo reikalavimams bei ištekliams prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą

Domėjimasis darbuotojų gerove pastaruoju metu atsispindi ir perdegimo tyrimuose. Daugiau nei 25 metus profesinės sveikatos psichologijos tyrimuose vyravusią perdegimo sampratą mokslininkai papildė ir išplėtė perdegimo priešingybe – įsitraukimu į darbą (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Siekiant integruoti įsitraukimą į darbą ir profesinį perdegimą į visapusišką su darbu susijusios gerovės modelį, buvo pristatytas ir darbo reikalavimų ir išteklių modelis.

Perdegimas ir įsitraukimas į darbą yra neigiamai tarpusavyje susijusios būsenos (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2002). Tiksliau, energingumas

ir atsidavimas yra išsekimo ir cinizmo priešingybės. Nors perdegimas ir įsitraukimas į darbą yra susiję su darbo rezultatais, tačiau perdegimas yra labiau susijęs su darbuotojų sveikatos rezultatais, o įsitraukimas į darbą yra labiau susijęs su darbuotojų motyvaciniais rezultatais. Iki šiol apžvelgti tyrimai įrodo perdegimo ir įsitraukimo į darbą sąsajas su darbo reikalavimais ir ištekliais. Viena vertus, darbo reikalavimai buvo įvardinti kaip pagrindinės perdegimo priežastys, o tai savo ruožtu lemia darbuotojų blogą sveikatą ir neigiamus organizacinius rezultatus. Kita vertus, darbo ištekliai buvo nustatyti kaip pagrindiniai įsitraukimo į darbą varikliai, o tai savo ruožtu lemia darbuotojų geresnę savijautą, gerovę ir teigiamus organizacinius rezultatus. Naudodami darbo reikalavimų ir išteklių modelį galime suprasti, paaiškinti ir numatyti darbuotojų perdegimą, įsitraukimą į darbą, darbo rezultatus ir darbuotojų fizinę bei psichologinę sveikatą.

Remiantis darbo reikalavimų ir išteklių modeliu galima paaiškinti kaip išteklių veiksniai ir daug darbo reikalaujantys veiksniai įtakoja darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Darbo reikalavimai yra struktūriniai vaidmens reikalavimai, susiję su lūkesčiais ar normomis, į kurias asmenys turi reaguoti dėdami fizines ar psichines pastangas. Darbo ištekliai yra struktūrinis arba psichologinis turtas, kuris gali būti naudojamas našumui palengvinti, reikalavimams sumažinti arba papildomiems ištekliams generuoti. Darbo reikalavimai ir ištekliai daro įtaką darbuotojų gerovei ir veiklos rezultatams per du tarpininkavimo mechanizmus – sveikatos sutrikdymą ir motyvaciją. Sveikatos sutrikdymo procese dideli darbo reikalavimai išekvoja protinius ir fizinius darbuotojų išteklius, o tai sukelia sveikatos problemų, menką pasitenkinimą ir prastus rezultatus. Motyvacijos procese darbo ištekliai padidina darbuotojų psichinę ir fizinę energiją, todėl padidėja įsitraukimas į darbą, pasitenkinimas ir pagerėja rezultatai. Abu šie psichologiniai procesai vienu metu daro įtaką darbuotojų gerovės rezultatams, tokiems kaip darbo – gyvenimo pusiausvyrą.

Darbo ištekliai yra naudojami keturiais aspektais. Dvi išteklių dimensijos yra vadovų parama ir bendradarbių parama. Likusios dvi dimensijos yra savarankiškumas ir profesinio tobulėjimo galimybė. Savarankiškumas, kuris taip pat yra įgalinantis išteklius, reiškia individualią sprendimo laisvę nuspręsti, kaip ir kada atlikti tam tikrą užduotį. Socialinė parama reiškia instrumentinę, emocinę ar pažintinę partnerių paramą. Watanabe ir Falci (2017) tyrimo išvados rodo, kad darbuotojų draugystės ryšiai padidina darbo ir šeimos paramos tikimybę, glaudesnę darbo ir šeimos politikos formą, empatiją ir instrumentinę pagalbą darbo ir šeimos konflikte. Šie

ryšiai sustiprina darbuotojų suvokimą apie teigiamą darbo ir šeimos kultūrą darbe ir darbo-gyvenimo pusiausvyrą apskritai.

Taigi, remiantis pristatytomis teorijomis ir anksčiau atliktais tyrimais, šiame darbe bus siekiama atskleisti iki šiol gerai neištirtas sąsajas, nusakančias darbo reikalavimų ir išteklių modelio charakteristikas, kurios numato darbuotojų darbo – gyvenimo pusiausvyrą per didesnę įsitraukimą į darbą ir mažesnę profesinį perdegimą.

1.7. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės

Tyrimo tikslas – išnagrinėti darbo reikalavimų, išteklių, darbuotojų perdegimo, įsitraukimo į darbą bei darbo ir gyvenimo pusiausvyros sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

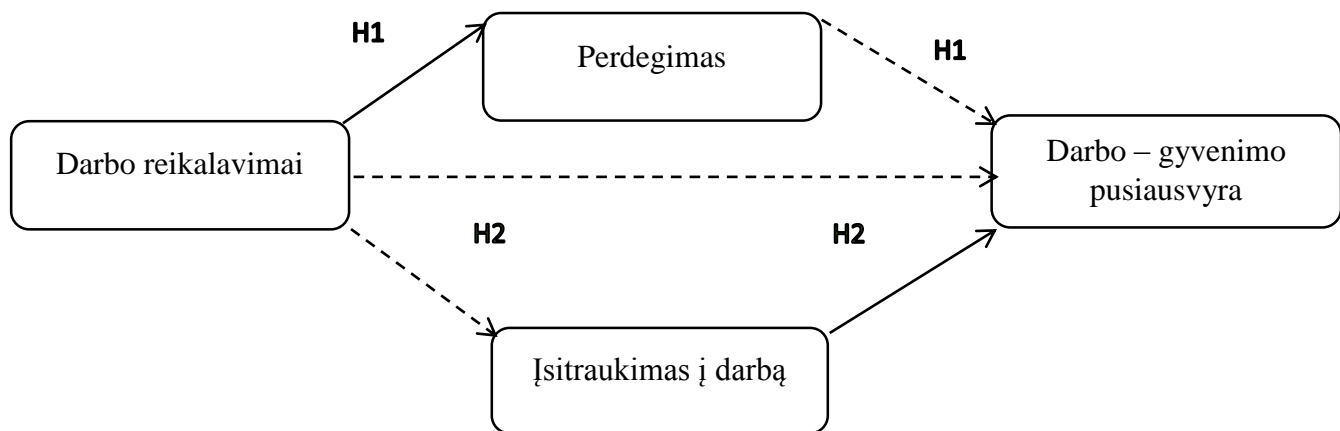
1. Išnagrinėti darbo reikalavimų ir išteklių vertinimo, darbuotojų perdegimo, įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros raišką ir sąsajas su demografinėmis charakteristikomis.
2. Ištirti darbo reikalavimų ir išteklių vertinimo, darbuotojų perdegimo, įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros tarpusavio sąsajas.
3. Išnagrinėti darbuotojų darbo – gyvenimo pusiausvyros prognostinius veiksnius.
4. Nustatyti darbuotojų perdegimo darbe ir įsitraukimo į darbą kaip mediatorių reikšmę darbo reikalavimams prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą.
5. Nustatyti darbuotojų perdegimo darbe ir įsitraukimo į darbą kaip mediatorių reikšmę darbo ištekliams prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą.

Tyrimo hipotezės:

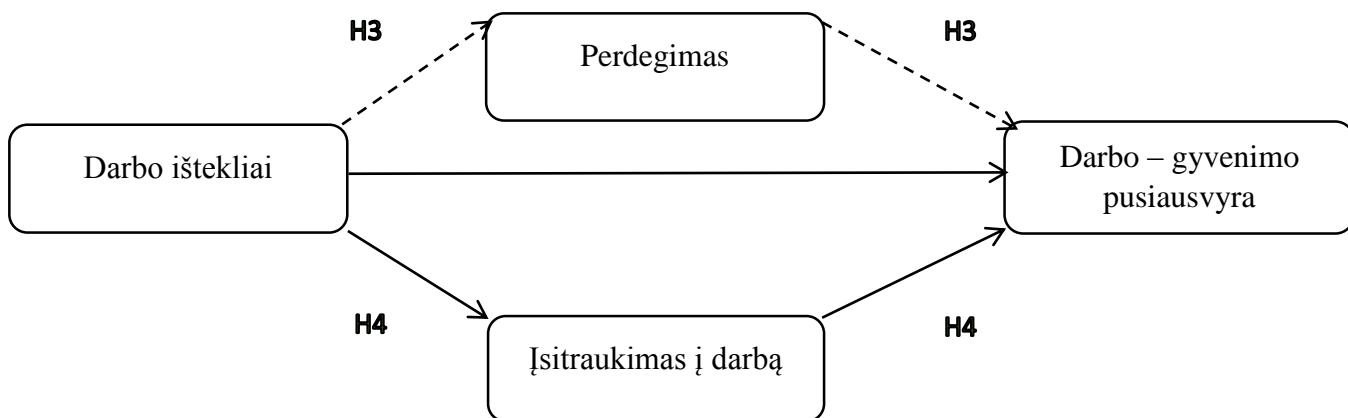
1. Darbuotojų perdegimas yra mediatorius darbo reikalavimų ryšiui su darbo – gyvenimo pusiausvyra: darbo reikalavimai didina perdegimą, kuris neigiamai veikia darbo – gyvenimo pusiausvyrą.

2. Darbuotojų įsitraukimas į darbą yra mediatorius darbo reikalavimų ryšiui su darbo – gyvenimo pusiausvyra: darbo reikalavimai mažina įsitraukimą į darbą, kuris teigiamai veikia darbo – gyvenimo pusiausvyrą.
3. Darbuotojų perdegimas yra mediatorius darbo išteklių ryšiui su darbo – gyvenimo pusiausvyra: darbo ištekliai mažina perdegimą, kuris neigiamai veikia darbo – gyvenimo pusiausvyrą.
4. Darbuotojų įsitraukimas į darbą yra mediatorius darbo išteklių ryšiui su darbo – gyvenimo pusiausvyra: darbo ištekliai didina įsitraukimą į darbą, kuris teigiamai veikia darbo – gyvenimo pusiausvyrą.

Tyrimo schema pavaizduota 1 ir 2 pav.



1 pav. Tyrimo schema, darbo reikalavimams prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą



2 pav. Tyrimo schema, darbo ištekliams prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrime dalyvavo 223 darbuotojai iš įvairių Lietuvos organizacijų. Respondentai atrinkti naudojant netikimybinę patogiają atranką. Vienas respondentas buvo pašalintas iš tyrimo, nes jis į daugumą klausimų atsakė vienodai, todėl galutiniame tyrimo variante liko 222 respondentai. Tyrime dalyvavo 190 (85%) moterų ir 28 (13%) vyrai, savo lyties nenorėjo atskleisti 5 (2%) tiriamieji. Dalyvių amžius svyruoja nuo 19 iki 60 metų ($M = 32,26$; $SD = 10,49$). Tyrimo dalyvių darbo stažas organizacijoje svyruoja nuo 1 iki 35 metų ($M = 5,06$; $SD = 6,44$). 84 (37,7%) dalyviai dirba viešajam sektoriuje, o 139 (62,3%) darbuotojai dirba privačiajam sektoriuje. Pilnu etatu dirba 151 (67,7%) darbuotojas, o ne pilnu – 72 (32,3%) darbuotojai. Vadovaujamas pareigas užimta 42 (18,8%) darbuotojai, o specialistais dirba 181 (81,2%) darbuotojas. Nuolatinę darbo vietą organizacijoje turi 81 (36,3%) darbuotojas, nuotoliniu būdu dirba 28 (12,6%) darbuotojai, mišriu būdu dirba 111 (49,8%) darbuotojų, o 3 (1,3%) darbuotojai nurodė kitą darbo vietą. Tyrimo dalyviai pagal išsilavinimą pasiskirsto taip: aukštąjį universitetinį išsilavinimą turi 153 (68,6%) dalyviai, aukštąjį neuniversitetinį 15 (6,7%) dalyvių, profesinį – 2 (0,9%), vidurinį – 52 (23,3%), o nebaigtą aukštąjį – 1 (0,4%) dalyvis. Pagal darbo pobūdį 137 (61,4%) tiriamieji nurodė, kad turi bendrauti su klientais, o 86 (38,6%) respondentai su klientais tiesiogiai nebendrauja. 95 (42,6%) tiriamieji šiuo metu tik dirba, 126 (56,5%) – dirba ir studijuoja, o 2 (0,9%) tiriamieji rinkosi atsakymą „kita“. Tiriamųjų pasiskirstymas grupėse pagal socialines demografines charakteristikas (skaičius ir procentai) pateikti 1 priedo 1-oje lentelėje.

2.2. Tyrimo instrumentai

Tyrime naudotas klausimynas, kuris buvo sudarytas iš demografinių klausimų ir penkių tyrimo kintamuosius vertinančių skalių. Klausimyno struktūra pateikta 2 priede. Demografiniai klausimai buvo apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, organizacijos, kurioje dirba, sektorių, koku etatu respondentas dirba, ar užima vadovaujančias pareigas, kokia darbo vieta, kiek metų dirba organizacijoje, ar tenka bendrauti su klientais ir ar šiuo metu tik dirba, ar ir studijuoja.

Skalėmis buvo vertinami šie kintamieji: darbo reikalavimai ir ištekliai, darbuotojų perdegimas, įsitraukimas į darbą, darbo – gyvenimo pusiausvyra.

Darbo reikalavimai vertinti Bakker (2014) skale, kuri apjungia tris darbo reikalavimų rodiklius: kognityvinius, emocinius ir darbo krūvio. Kognityvinį rodiklį sudaro keturi teiginiai, vieno teiginio pavyzdys, „Ar jūs apibūdintumėte savo darbą kaip protiškai labai įtemptą?“. Emocinį rodiklį sudaro trys teiginiai, vieno teiginio pavyzdys, „Ar savo darbe susiduriate su dalykais, kurie jus asmeniškai paliečia?“. Darbo krūvio rodiklį sudaro keturi teiginiai, vieno teiginio pavyzdys, „Kaip dažnai turite dirbti ypač sunkiai, kad spėtumėte atlikti darbą laiku?“. Viso darbo reikalavimų skalę sudaro 11 teiginių. Atsakymai vertinami 5 balų skale nuo 0 balų – „niekada“ iki 5 – „labai dažnai/nuolat“. Kognityvinių reikalavimų konstrukto validumas tikrintas principinių komponentų faktorių analize naudojant varimax sukimą, išskirtas vienas faktorius, paaiškinantis 70,77% duomenų sklaidos ($KMO = 0,806$, Bartleto sferiškumo $\chi^2 = 410,30$, $p < 0,001$). Skalės Cronbacho alfa = 0,859. Emocinių reikalavimų konstrukto validumas tikrintas principinių komponentų faktorių analize naudojant varimax sukimą, išskirtas vienas faktorius, paaiškinantis 74,89% duomenų sklaidos ($KMO = 0,696$, Bartleto sferiškumo $\chi^2 = 267,49$, $p < 0,001$). Skalės Cronbacho alfa = 0,830. Spaudimo darbe konstrukto validumas tikrintas principinių komponentų faktorių analize naudojant varimax sukimą, išskirtas vienas faktorius, paaiškinantis 65,17% duomenų sklaidos ($KMO = 0,800$, Bartleto sferiškumo $\chi^2 = 303,90$, $p < 0,001$). Skalės Cronbacho alfa = 0,800. Kadangi moksliniuose straipsniuose yra taikomas darbo reikalavimų apjungimo būdas siekiant mažinti kintamųjų skaičių (Lazauskaite-Zabielske, Urbanaviciute, & Rekasiute Balsiene, 2018), šiame darbe pasirinkta nagrinėti apibendrintą darbo reikalavimų rodiklį, apjungiant šiai grupei priklausančias skales. Tuo tikslu buvo atlikta antro lygio faktorinė analizė, kai įtraukiami išvestiniai kiekvienos darbo reikalavimų skalės rodikliai (gaunamas darbo reikalavimų kintamasis). Darbo reikalavimų konstrukto validumas tikrintas principinių komponentų faktorių analize naudojant varimax sukimą, išskirti trys faktoriai patvirtinantys teorinę darbo reikalavimų struktūrą. Faktoriai paaiškina 70,74% duomenų sklaidos ($KMO = 0,808$, Bartleto sferiškumo $\chi^2 = 1113,53$, $p < 0,001$). Teiginių svoriai faktoriuje pateikiami 3 priedo 1-oje lentelėje. Darbo reikalavimų rodiklis – atsakymų į 11 teiginių vidurkis. Didesni balai reiškia, kad darbuotojai aukščiau vertina savo darbo reikalavimus.

Darbo ištekliai vertinti Bakker (2014) skale, kuri apjungia penkis darbo išteklių rodiklius: autonomiją, kolegų paramą, vadovo paramą, grįžtamąjį ryšį ir augimo galimybes. Kiekvieną rodiklį sudaro po tris teiginius. Viso darbo išteklių skalę sudaro 15 teiginių. Autonomijos kintamojo teiginio pavyzdys, „Ar galite dalyvauti priimant su Jūsų darbu susijusius sprendimus?“. Kolegų paramos kintamojo teiginio pavyzdys, „Ar galite tikėtis kolegų palaikymo, jei Jums kiltų sunkumų darbe?“. Vadovo paramos kintamojo teiginio pavyzdys, „Ar galite tikėtis vadovo palaikymo, jei Jums kiltų sunkumų darbe?“. Grįžtamojo ryšio kintamojo teiginio pavyzdys: „Aš gaunu pakankamai informacijos apie savo darbo rezultatus“. Augimo galimybių kintamojo teiginio pavyzdys: „Mano darbas suteikia man galimybę išmokti naujų dalykų“. Autonomijos, kolegų paramos, vadovo paramos ir grįžtamojo ryšio rodiklių atsakymai vertinami 5 balų skale nuo 0 balų – „niekada“ iki 5 – „labai dažnai/nuolat“. Augimo galimybių rodiklio atsakymai vertinami Likerto skale nuo 1 balo – „visiškai nesutinku“ iki 5 balų – „visiškai sutinku“. Autonomijos konstrukto validumas tikrintas principinių komponentų faktorių analize naudojant varimax sukimą, išskirtas vienas faktorius, paaiškinantis 65,07% duomenų sklaidos (KMO = 0,653, Bartleto sferiškumo $\chi^2 = 147,01$, $p < 0,001$). Skalės Cronbacho alfa = 0,731. Kolegų paramos konstrukto validumas tikrintas principinių komponentų faktorių analize naudojant varimax sukimą, išskirtas vienas faktorius, paaiškinantis 77,41% duomenų sklaidos (KMO = 0,651, Bartleto sferiškumo $\chi^2 = 343,96$, $p < 0,001$). Skalės Cronbacho alfa = 0,851. Vadovų paramos konstrukto validumas tikrintas principinių komponentų faktorių analize naudojant varimax sukimą, išskirtas vienas faktorius, paaiškinantis 85,49% duomenų sklaidos (KMO = 0,732, Bartleto sferiškumo $\chi^2 = 497,84$, $p < 0,001$). Skalės Cronbacho alfa = 0,914. Grįžtamojo ryšio konstrukto validumas tikrintas principinių komponentų faktorių analize naudojant varimax sukimą, išskirtas vienas faktorius, paaiškinantis 81,46% duomenų sklaidos (KMO = 0,688, Bartleto sferiškumo $\chi^2 = 447,89$, $p < 0,001$). Skalės Cronbacho alfa = 0,886. Augimo galimybių konstrukto validumas tikrintas principinių komponentų faktorių analize naudojant varimax sukimą, išskirtas vienas faktorius, paaiškinantis 81,29% duomenų sklaidos (KMO = 0,700, Bartleto sferiškumo $\chi^2 = 391,56$, $p < 0,001$). Skalės Cronbacho alfa = 0,885. Kadangi moksliniuose straipsniuose yra taikomas darbo išteklių apjungimo būdas (Lazauskaite-Zabielske ir kiti, 2018), siekiant mažinti kintamųjų skaičių, šiame darbe pasirinkta nagrinėti apibendrintą darbo išteklių rodiklį, apjungiant šiai grupei priklausančias skales. Tuo tikslu buvo atlikta antro lygio faktorių analizė, kai įtraukiami išvestiniai kiekvienos darbo išteklių skalės rodikliai

(gaunamas darbo išteklių kintamasis). Darbo išteklių konstrukto validumas tikrintas principinių komponentų faktorių analize naudojant varimax sukimą, išskirti penki faktoriai patvirtinantys teorinę darbo išteklių struktūrą. Faktoriai paaiškina 79,80% duomenų sklaidos (KMO = 0,853, Bartleto sferiškumo $\chi^2 = 2350,61$, $p < 0,001$). Teiginių svoriai faktoriuje pateikiami 3 priedo 2-oje lentelėje. Darbo išteklių rodiklis – atsakymų į 15 teiginius vidurkis. Didesni balai reiškia didesnius darbo išteklius.

Perdegimas darbe vertintas Bakker (2014) sukurta išsekimo skale. Šį rodiklį sudaro keturi teiginiai, pavyzdžiui, „Dabar po darbo man reikia daugiau laiko pailsėti nei reikėdavo anksčiau“. Atsakymai vertinami 4 balų skale nuo 0 balų – „visiškai nesutinku“ iki 4 – „visiškai sutinku“. Perdegimo darbe rodiklis – atsakymų į teiginius vidurkis. Didesni balai reiškia aukščiau vertinamą perdegimą darbe. Konstrukto validumas tikrintas principinių komponentų faktorių analize naudojant varimax sukimą, išskirtas vienas faktorius, paaiškinantis 68,73% duomenų sklaidos (KMO = 0,794, Bartleto sferiškumo $\chi^2 = 398,48$, $p < 0,001$). Skalės Cronbacho alfa = 0,847. Teiginių svoriai faktoriuje pateikiami 3 priedo 3-ioje lentelėje.

Įsitraukimas į darbą vertintas Schaufeli ir kitų (2017) Utrechto įsitraukimo į darbą (angl. *UWES – Utrecht Work Engagement Scale*) skale, kurios trumpąją versiją sudaro 3 teiginiai, pavyzdžiui, „Savo darbe aš jaučiuosi kupinas/-a energijos“. Atsakymai vertinami 7 balų skale nuo 0 balų – „niekada“ iki 6 – „visada/kasdien“. Įsitraukimo į darbą rodiklis – atsakymų į teiginius vidurkis. Didesni balai reiškia labiau išreikštą darbuotojų įsitraukimą į darbą. Konstrukto validumas tikrintas principinių komponentų faktorių analize naudojant varimax sukimą, išskirtas vienas faktorius, paaiškinantis 79,67% duomenų sklaidos (KMO = 0,683, Bartleto sferiškumo $\chi^2 = 363,49$, $p < 0,001$). Skalės Cronbacho alfa = 0,865. Teiginių svoriai faktoriuje pateikiami 3 priedo 4-oje lentelėje.

Darbo – gyvenimo pusiausvyra vertinta Shukla ir Srivastava (2016) skale, kurią sudaro 4 teiginiai, pavyzdžiui, „Jaučiu, kad darbas ir šeimos/laisvalaikio veiklos šiuo metu yra pusiausvyroje“. Originalioje skalėje yra įvardinama „darbas ir kitos veiklos“, tačiau šiame darbe koreguojama į „darbas ir šeimos/laisvalaikio veiklos“. Atsakymai vertinami Likerto skale nuo 1 balo – „visiškai nesutinku“ iki 5 balų – „visiškai sutinku“. Darbo – gyvenimo pusiausvyros rodiklis – atsakymų į teiginius vidurkis. Didesni balai reiškia geriau vertinamą pusiausvyrą tarp darbo ir gyvenimo. Konstrukto validumas tikrintas principinių komponentų faktorių analize naudojant

varimax sukimą, išskirtas vienas faktorius, paaiškinantis 75,89% duomenų sklaidos ($KMO = 0,798$, Bartleto sferiškumo $\chi^2 = 594,03$, $p < 0,001$). Skalės Cronbacho alfa = 0,889. Teiginių svoriai faktoriuje pateikiami 3 priedo 5-oje lentelėje.

2.3. Tyrimo eiga

Tyrimas buvo vykdytas 2024 metų sausio mėn. internetinės apklausos būdu, naudojant patogiosios imties metodą. Anketa buvo pasidalinta Facebook ir kitose socialiniuose tinkluose, įkelta į įvairias grupes, kuriose lankosi dirbantys žmonės, išsiuntinėta asmeninėmis žinutėmis elektroniniu paštu bei socialiniuose tinkluose, siekiant pritraukti kuo daugiau respondentų. Kiekvienas respondentas galėjo savanoriškai pasirinkti – dalyvauti arba nedalyvauti tyrime. Klausimyno pildymas vidutiniškai truko apie 10 – 15 min. Kadangi anketa buvo pildyta per www.apklausa.lt tinklalapį, buvo užtikrintas respondentų anonimiškumas, nes užpildytų skalių rezultatai buvo gauti per minėtąjį tinklalapį, kuriame nenurodoma informacija apie klausimyną pildžiusį respondentą. Užtikrintas ir konfidencialumas, nes duomenys nagrinėjami tik apibendrinti. Dėl iškilusių klausimų buvo galima kreipti į tyrėją nurodytu elektroniniu pašto adresu. Respondentai turėjo galimybę atsakyti į anketos klausimus jiems patogiu metu.

2.4. Duomenų analizė

Statistinė duomenų analizė buvo atlikta naudojant *IBM SPSS 29* programą. Buvo skaičiuojama kintamųjų aprašomoji statistika – rodiklių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. Tyrime taikytų skalių patikimumas vertintas, taikant Cronbacho α kriterijų, skalių struktūros validumas nustatytas, taikant principinių komponenčių analizę su *varimax* sukiniu. Siekiant išsiaiškinti ar egzistuoja ryšys tarp darbo reikalavimų, išteklių, darbuotojų perdegimo, įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros, skaičiuoti Pearsono koreliacijos koeficientai. Prognostiniai darbuotojų darbo – gyvenimo pusiausvyros veiksniai nustatyti, taikant daugialypės ir hierarchinės regresijos metodus, o mediaciniai ryšiai nustatyti, taikant A.F Hayes PROCESS macro įskiepi (Hayes, 2013).

3. REZULTATAI

3.1. Darbo reikalavimų ir išteklių vertinimo, darbuotojų perdegimo, įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros raiška bei sąsajos su demografinėmis charakteristikomis

Pirmasis tyrimo uždavinys yra išnagrinėti darbo reikalavimų ir išteklių vertinimo, darbuotojų perdegimo, įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros raišką ir sąsajas su demografinėmis charakteristikomis.

2 lentelėje, pateikta analizuojamų rodiklių aprašomoji statistika – vidurkiai, standartiniai nuokrypiai bei minimalios ir maksimalios reikšmės.

2 lentelė. *Tyrimo kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai bei minimalios ir maksimalios reikšmės*

Tyrimo kintamieji	N	M	SD	Min reikšmės	Max reikšmės
1. Amžius	222	32,26	10,49	19	60
2. Darbo stažas	222	5,06	6,44	1	35
3. Darbo reikalavimai Bendras	222	3,38	0,61	1	5
4. Kognityviniai reikalavimai	222	3,93	0,81	1	5
5. Emociniai reikalavimai	222	3,06	0,96	1	5
6. Darbo krūvis	222	3,16	0,72	1	5
7. Darbo ištekliai Bendras	222	3,78	0,67	1	5
8. Autonomija	222	3,59	0,81	1	5
9. Kolegų parama	222	4,01	0,82	1	5
10. Vadovo parama	222	3,98	0,99	1	5
11. Grįžtamasis ryšys	222	3,59	0,99	1	5
12. Augimo galimybės	222	3,74	0,85	1	5
13. Perdegimas	222	2,77	0,67	1	4
14. Įsitraukimas į darbą	222	4,59	1,31	0	6
15. Darbo – gyvenimo pusiausvyra	222	3,39	0,95	1	5

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis.

Vidutinis respondentų amžius siekia apie 32 metus (nuo 19 iki 60 metų), darbo stažo vidurkis - 5 metai (nuo 1 iki 35 metų).

Nagrinėjant darbo reikalavimų bei išteklių, perdegimo, įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros vidurkius matome, kad visų kintamųjų vidurkiai yra aukštesni už statistinę 3 balų reikšmę, išskyrus perdegimą, kurio rodiklis nesiekia 3 balų.

Atskirai gilinantis į darbo reikalavimų dimensijas, matome, kad darbuotojai savo darbovietėse labiausiai jaučia jiems keliamus kognityvinius reikalavimus ($M = 3,93$; $SD = 0,81$). Žvelgiant į darbo išteklių dimensijas, matome, kad labiausiai darbuotojai jaučia kolegų paramą ($M = 4,01$; $SD = 0,82$). Bendrai paėmus, darbuotojai labiau jaučia jų darboviečių jiems teikiančius darbo išteklius ($M = 3,78$; $SD = 0,67$), nei darbo reikalavimus ($M = 3,38$; $SD = 0,61$), šis skirtumas yra statistiškai reikšmingas ($p \leq 0,001$).

Palyginus kintamųjų raišką respondentų grupėse pagal socialines demografines charakteristikas (organizacijos sektorių, darbo pobūdį, etato dydį, lytį ir pareigas) nustatyta, kad tik kai kurių tirtų kintamųjų raiškos vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi tyrimo dalyvių grupėse pagal tirtas demografines charakteristikas (žiūrėti 4 priedą), išskyrus lytį, kur tirtų kintamųjų statistinis reikšmingumas grupėje yra ženklus, t. y. apima daugiau kintamųjų (3 lentelė). Kintamųjų raiška nebuvo lyginama pagal išsilavinimą, kadangi grupės palyginimui susidarė netolygios, aukštąjį universitetinį ir neuniversitetinį išsilavinimą sudaro 75,7 % visų respondentų.

3 lentelė. Tyrimo kintamųjų raiška grupėse pagal lytį

Tyrimo kintamieji	Moterys (N=190)	Vyrai (N=28)	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>			
<i>Darbo reikalavimai Bendras</i>	3,44 (0,59)	3,10 (0,52)	2,90	216	0,004
Kognityviniai reikalavimai	3,95 (0,80)	3,97 (0,69)	0,14	216	0,890
Emociniai reikalavimai	3,17 (0,92)	2,41 (0,82)	4,13	216	0,001
Darbo krūvis	3,20 (0,72)	2,92 (0,69)	1,97	216	0,051
<i>Darbo ištekliai Bendras</i>	3,76 (0,64)	4,08 (0,60)	2,48	216	0,014
Autonomija	3,58 (0,77)	3,83 (0,85)	1,57	216	0,118
Kolegų parama	4,01 (0,81)	4,18 (0,76)	1,07	216	0,284
Vadovo parama	3,97 (0,99)	4,25 (0,79)	1,41	216	0,160

Grįžtamasis ryšys	3,55 (0,98)	3,99 (0,89)	2,25	216	0,026
Augimo galimybės	3,70 (0,88)	4,17 (0,68)	2,70	216	0,008
<i>Perdegimas</i>	2,82 (0,65)	2,49 (0,65)	2,48	216	0,014
<i>Įsitraukimas į darbą</i>	4,56 (1,29)	5,05 (1,08)	1,95	216	0,053
<i>Darbo – gyvenimo balansas</i>	3,35 (0,95)	3,82 (0,77)	2,53	216	0,012

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Kaip matyti iš 3-ioje lentelėje pateiktų duomenų, tiriamų kintamųjų vidurkiai nevienodai pasiskirstę tarp grupių ir ne visi skirtumai yra statistiškai reikšmingi. Grupės pagal lytį netolygios savo dydžiu, vyrai sudaro tik 13 procentų imties, gauti skirtumai gali būti nagrinėjami tik kaip apytikrės tendencijos. Nustatyta, kad moterys labiau jaučia darbo reikalavimus, tuo tarpu vyrai nurodo, kad turi daugiau darbo išteklių, nors perdegimo rodikliai nėra aukšti abiejose grupėse, labiau perdegusios jaučiasi moterys, o labiau išlaikantys darbo – gyvenimo balansą, jaučiasi vyrai. Įsitraukimas į darbą statistiškai reikšmingai nesiskiria, lyginant grupes pagal lytį.

Lyginant grupes pagal darbo vietą (darbas nuotoliu, darbo vietoje ir mišriu būdu) reikšmingi skirtumai gauti darbo reikalavimų ir įsitraukimo į darbą vertinimams. Darbo reikalavimus aukščiausiai įvertino dirbantys mišriu būdu, lyginant su dirbančiais nuotoliu ir darbo vietoje: atitinkamai $M = 3,5$ ($SD = 0,61$), $M = 3,1$ ($SD = 0,53$) ir $M = 3,3$ ($SD = 0,56$), ANOVA $F = 5,04$, $p \leq 0,007$. Įsitraukimą į darbą taip pat aukščiausiai įvertino dirbantys mišriu būdu, lyginant su dirbančiais nuotoliu ir darbo vietoje: atitinkamai $M = 4,8$ ($SD = 1,15$), $M = 4,2$ ($SD = 1,19$) ir $M = 4,5$ ($SD = 1,46$), ANOVA $F = 3,12$, $p \leq 0,046$. Šiems rezultatams reikšmės gali turėti tai, kad dirbančių mišriu būdu darbuotojų grupė sudarė 49,5 % imties, todėl ši tendencija turėtų būti išsamiau analizuojama didesnės apimties tyrimuose, kuriuose šios grupės būtų panašios pagal tiriamųjų skaičių.

Toliau 4-oje lentelėje pateikiami kintamųjų raiškos palyginimo Stjudento t testu grupėse pagal darbo ir studijų derinimą rezultatai.

4 lentelė. Tyrimo kintamųjų raiška grupėse pagal darbo ir studijų derinimą

Tyrimo kintamieji	Tik dirbantys (N=95)	Dirbantys ir studijuojantys (N=125)	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>			
Darbo reikalavimai	3,45 (0,53)	3,34 (0,66)	1,35	218	0,178
Darbo ištekliai	3,83 (0,63)	3,77 (0,65)	0,78	218	0,438
Perdegimas	2,69 (0,64)	2,85 (0,67)	1,85	218	0,066
Įsitraukimas į darbą	4,92 (1,10)	4,37 (1,37)	3,29	218	0,001
Darbo – gyvenimo balansas	3,54 (0,86)	3,27 (0,99)	2,05	218	0,041

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Gauta, kad tyrimo dalyviai, kurie derina studijas ir darbą, yra mažiau įsitraukę į darbą ir žemiau vertina savo darbo – gyvenimo pusiausvyrą, lyginant su tiriamaisiais, kurie dalyvauja tik darbinėje veikloje. Dėl, palyginti, nedidelio abiejų grupių dalyvių skaičiaus, gautus rezultatus reikia interpretuoti atsargiai, tačiau jie patvirtina, kad užimtumo ir studijų derinimas gali turėti reikšmės tiek organizacijoms (darbą ir studijas derinantys darbuotojai yra mažiau įsitraukę į darbą, lyginant su nestudijuojančiais), tiek ir pačiam asmeniui, kadangi derinantys šias veiklas respondentai žemiau vertina savo darbo – gyvenimo pusiausvyrą, lyginant su tik dirbančiais.

3.2. Darbo reikalavimų ir išteklių vertinimo, darbuotojų perdegimo, įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros sąsajos

Antruoju tyrimo uždaviniu siekiama išnagrinėti darbo reikalavimų ir išteklių vertinimo, darbuotojų perdegimo, įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros tarpusavio sąsajas (5 lentelė).

5 lentelė. Tyrimo kintamųjų ir demografinių charakteristikų tarpusavio sąsajos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Amžius	-														
2. Darbo stažas	0,614**	-													
3. Darbo reikalavimai Bendras	0,146*	0,042	-												
4. Kognityviniai reikalavimai	0,164*	0,046	0,680**	-											
5. Emociniai reikalavimai	0,065	0,011	0,768**	0,199**	-										
6. Darbo krūvis	0,099	0,040	0,748**	0,333**	0,393**	-									
7. Darbo ištekliai Bendras	0,031	-0,014	0,024	0,170*	-0,059	-0,053	-								
8. Autonomija	0,118	0,060	0,009	0,055	0,030	-0,079	0,604**	-							
9. Kolegų parama	-0,069	-0,064	-0,039	0,063	-0,081	-0,063	0,736**	0,213**	-						
10. Vadovo parama	0,012	0,007	-0,017	0,137*	-0,111	-0,050	0,878**	0,400**	0,679**	-					
11. Grįžtamasis ryšys	0,015	0,022	0,021	0,109	-0,085	0,045	0,784**	0,323**	0,495**	0,645**	-				
12. Augimo galimybės	0,040	-0,082	0,113	0,261**	0,044	-0,065	0,696**	0,364**	0,357**	0,491**	0,379**	-			
13. Perdegimas	-0,171*	-0,048	0,505**	0,224**	0,439**	0,444**	-0,259**	-0,212**	-0,241**	-0,241**	-0,106	-0,179**	-		
14. Išitraukimas į darbą	0,241**	0,073	0,133*	0,215**	0,041	0,040	0,563**	0,344**	0,337**	0,461**	0,335**	0,616**	-0,346**	-	
15. Darbo – gyvenimo pusiausvyra	0,066	0,052	-0,218**	0,041	-0,233**	-0,289**	0,305**	0,176**	0,265**	0,274**	0,247**	0,167*	-0,398**	0,249**	-

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

Nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp visų pagrindinių tyrimo kintamųjų: darbo reikalavimų ir išteklių, perdegimo, įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros, tačiau darbo reikalavimai ir darbo ištekliai tarpusavyje nekoreliuoja. Darbo reikalavimai teigiamai koreliuoja su perdegimu ($r = 0,51$, $p < 0,01$) ir įsitraukimu į darbą ($r = 0,13$, $p < 0,05$), o neigiamai – su darbo – gyvenimo pusiausvyra ($r = -0,22$, $p < 0,01$). Darbo ištekliai teigiamai koreliuoja su įsitraukimu į darbą ($r = 0,56$, $p < 0,01$) ir darbo – gyvenimo pusiausvyra ($r = 0,30$, $p < 0,01$), o neigiamai – su perdegimu ($r = -0,26$, $p < 0,01$). Perdegimas neigiamai koreliuoja su darbo – gyvenimo pusiausvyra ($r = -0,40$, $p < 0,01$). Įsitraukimas į darbą teigiamai koreliuoja su darbo – gyvenimo pusiausvyra ($r = 0,25$, $p < 0,01$).

Amžius yra neigiamai susijęs su perdegimu ($r = -0,17$; $p < 0,05$) ir teigiamai susijęs su įsitraukimu į darbą ($r = 0,24$; $p < 0,01$). Darbo stažas nekoreliuoja su nei vienu pagrindiniu tyrimo kintamuoju.

3.3. Darbo – gyvenimo pusiausvyros prognoziniai veiksniai

Trečiasis tyrimo uždavinys yra išnagrinėti darbuotojų darbo – gyvenimo pusiausvyrą prognozuojančius veiksnius. Atlikta daugialypė tiesinė regresija, siekiant išsiaiškinti ar darbo reikalavimai ir ištekliai, perdegimas, įsitraukimas į darbą bei socialiniai demografiniai kintamieji prognozuoja darbo – gyvenimo pusiausvyrą (6 lentelė) ir kokie prognostiniai veiksniai atsiskleidžia prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą.

6 lentelė. *Darbo – gyvenimo pusiausvyros prognostiniai veiksniai*

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis		F	P	R ²
	Darbo – gyvenimo pusiausvyra				
	Beta (β)	P			
Lytis	-0,025	0,698	7,75	<0,001	0,23
Amžius	0,004	0,952			
Išsilavinimas	-0,046	0,526			
Pareigos	0,127	0,039			
Darbo reikalavimai	-0,110	0,164			
Darbo ištekliai	0,202	0,007			
Perdegimas	-0,272	0,001			
Įsitraukimas į darbą	0,064	0,435			

Pastaba: statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

Sudarytas daugialypės tiesinės regresijos modelis gerai tinka duomenims, ką parodo modelio statistinis reikšmingumas, geras determinacijos koeficientas, nėra multikolinearumo ir išskirčių. 6 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad darbo – gyvenimo pusiausvyrą statistiškai reikšmingai prognozuoja du tyrimo kintamieji – darbo ištekliai (teigiamai) ir perdegimas (neigiamai). Lyginant Beta koeficientus matyti, kad perdegimas yra stipresnis prognoztinis darbo – gyvenimo pusiausvyros veiksnys, nei darbo ištekliai. Darbo reikalavimai ir įsitraukimas į darbą darbo – gyvenimo pusiausvyros tiesiogiai neprognozuoja.

Siekiant išsamiau išanalizuoti darbo reikalavimų, perdegimo, įsitraukimo į darbą ir socialinių demografinių kintamųjų prognostinę reikšmę darbuotojų darbo – gyvenimo pusiausvyrai, atlikta trijų pakopų hierarchinė regresija. Pirmoje pakopoje įtraukiami demografiniai rodikliai (lytis, amžius, išsilavinimas, pareigos), antroje – darbo reikalavimai, o trečiojoje – perdegimas ir įsitraukimas į darbą (7 lentelė).

7 lentelė. Hierarchinės regresijos modelis, prognozuojant darbuotojų darbo – gyvenimo pusiausvyrą, kai nepriklausomi kintamieji – darbo reikalavimai, perdegimas ir įsitraukimas į darbą

Nepriklausomi kintamieji	Darbo – gyvenimo pusiausvyra		
	Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai		
	1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa
Lytis	0,049	-0,008	-0,030
Amžius	0,034	0,063	-0,028
Išsilavinimas	-0,088	-0,098	-0,063
Pareigos	0,101	0,110	0,130
Darbo reikalavimai		-0,245***	-0,109
Perdegimas			-0,291***
Įsitraukimas į darbą			0,176**
R^2	0,142	0,275	0,445
ΔR^2	0,020	0,076	0,198
F	1,127	3,548**	7,565***

Pastaba: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$; statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Rezultatai atskleidė, kad socialiniai demografiniai duomenys paaiškina tik 14,2%, antroje pakopoje įtraukus darbo reikalavimus – 27,5%, o trečiojoje pakopoje įtraukus perdegimą ir įsitraukimą į darbą – 44,5% darbo – gyvenimo pusiausvyros duomenų sklaidos. Gauta, kad lytis,

amžius, išsilavinimas ir pareigos tiesiogiai neprognozuoja darbuotojų darbo – gyvenimo pusiausvyros. Matome, kad antrame modelyje darbo reikalavimai prognozuoja darbo – gyvenimo pusiausvyrą, tačiau trečiame modelyje, kai įvedami kiti rodikliai, neprognozuoja. Tai rodo, kad perdegimas ir įsitraukimas į darbą gali būti pilni mediatoriai, nes juos įvedus, darbo reikalavimų poveikis darbo – gyvenimo pusiausvyrai išnyksta.

Toliau tokia pati trijų pakopų hierarchinė regresija buvo atlikta vietoje darbo reikalavimų, antroje pakopoje įvedus darbo išteklius, siekiant išsamiau išanalizuoti darbo išteklių, perdegimo, įsitraukimo į darbą ir socialinių demografinių kintamųjų prognostinę reikšmę darbuotojų darbo – gyvenimo pusiausvyrai. Pirmoje pakopoje išlieka demografiniai rodikliai (lytis, amžius, išsilavinimas, pareigos), o trečiojoje – perdegimas ir įsitraukimas į darbą (8 lentelė).

8 lentelė. Hierarchinės regresijos modelis, prognozuojant darbuotojų darbo – gyvenimo pusiausvyrą, kai nepriklausomi kintamieji – darbo ištekliai, perdegimas ir įsitraukimas į darbą

Nepriklausomi kintamieji	Darbo – gyvenimo pusiausvyra		
	Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai		
	1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa
Lytis	0,049	0,052	-0,011
Amžius	0,034	0,049	-0,013
Išsilavinimas	-0,088	-0,045	-0,041
Pareigos	0,101	0,118	0,120
Darbo ištekliai		0,307***	0,202**
Perdegimas			-0,304***
Įsitraukimas į darbą			0,030
R^2	0,142	0,336	0,466
ΔR^2	0,020	0,113	0,218
F	1,127	5,506***	8,539***

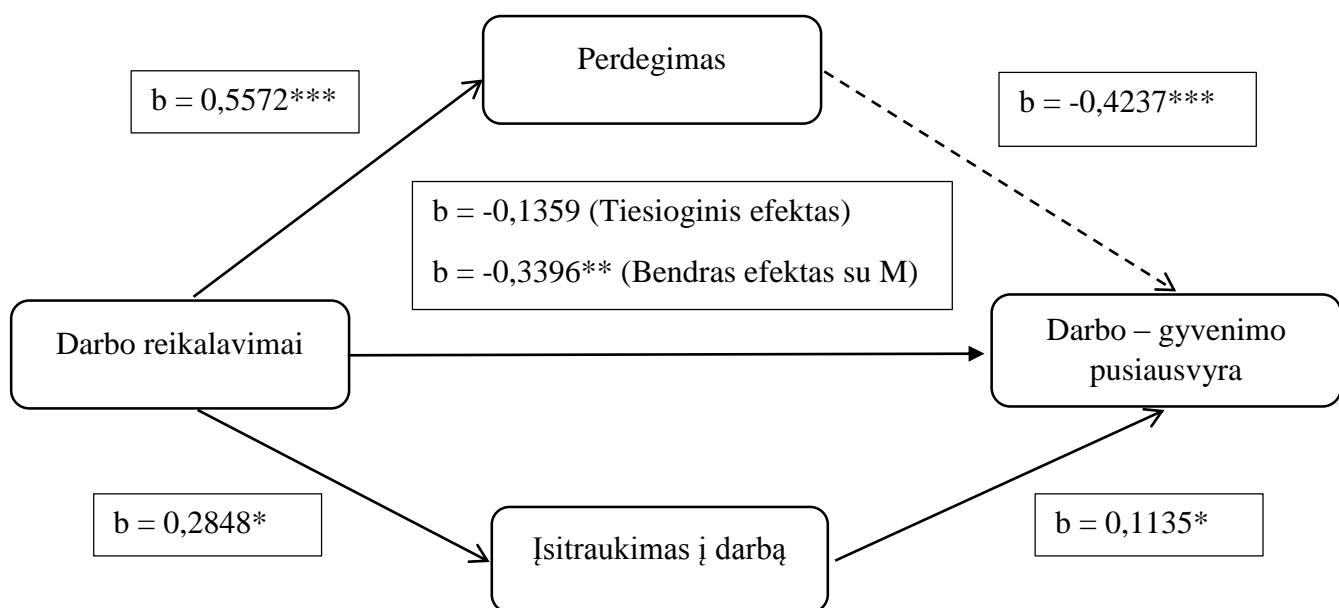
Pastaba: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$; statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Rezultatai atskleidė, kad socialiniai demografiniai duomenys paaiškina tik 14,2%, antrojoje pakopoje įtraukus darbo reikalavimus – 33,6%, o trečiojoje pakopoje įtraukus perdegimą ir įsitraukimą į darbą – 46,6% darbo – gyvenimo pusiausvyros duomenų sklaidos. Gauta, kad lytis, amžius, išsilavinimas ir pareigos tiesiogiai neprognozuoja darbuotojų darbo – gyvenimo pusiausvyros. Matome, kad antrame modelyje darbo ištekliai prognozuoja darbo – gyvenimo

pusiausvyrą. Trečiame modelyje, įvedus kitus rodiklius, darbo ištekliai vis dar prognozuoja darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Tai rodo, kad perdegimas gali būti tik dalinis mediatorius, nes jį įvedus, darbo išteklių poveikis darbo – gyvenimo pusiausvyrai neišnyksta. Įsitraukimas į darbą galimai nėra mediatorius, nes jis tiesiogiai neprognozuoja darbo – gyvenimo pusiausvyros.

3.4. Perdegimo ir įsitraukimo į darbą kaip mediatorių reikšmė darbo reikalavimams prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą

Ketvirtas uždavinys yra išnagrinėti perdegimo ir įsitraukimo į darbą kaip mediatorių reikšmę darbo reikalavimams prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Hierarchinės analizės modelis (7 lentelė) parodė, kad darbo reikalavimai neigiamai numato darbo – gyvenimo pusiausvyrą, tačiau įvedus perdegimą ir įsitraukimą į darbą (3 pakopa), jo prognostinė reikšmė išnyksta. Mediaciniam tarpinių kintamųjų poveikiui nustatyti buvo taikomas A. F. Hayes PROCESS macro įskiepis statistinėje SPSS programoje (Hayes, 2013). Į regresijos modelį buvo įvedamas nepriklausomas kintamasis – darbo reikalavimai, potencialūs mediatoriai – perdegimas ir įsitraukimas į darbą, o priklausomas kintamasis – darbo – gyvenimo pusiausvyra. Gauti rezultatai pristatyti 3 pav.



Netiesioginis efektas:

Mediatorius perdegimas $b = -0,2360$, 95 % CI (-0,3821; -0,0965)

Mediatorius įsitraukimas į darbą $b = 0,0323$, 95 % CI (-0,0036; 0,1010)

1 modelis (darbo reikalavimai prognozuoja darbo – gyvenimo pusiausvyrą):

$R^2 = 0,048$, $F = 11,0153$ (df1 = 1,0; df2 = 221,0), $p = 0,0011$

2 modelis (mediatoriai perdegimas ir įsitraukimas į darbą):

$R^2 = 0,177$, $F = 15,7424$ (df1 = 3,0; df2 = 219,0), $p \leq 0,0001$

$\Delta R^2 = 0,129***$

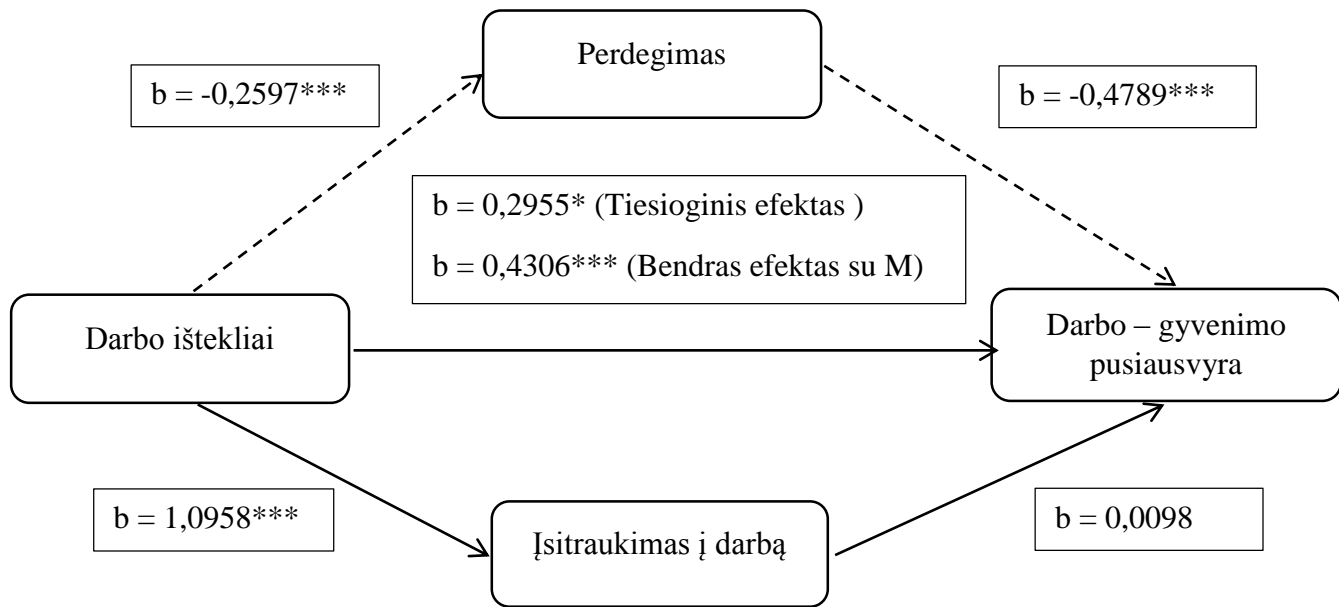
Pastaba: M – mediatorius; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

3 pav. Darbo – gyvenimo pusiausvyros mediacijos modelis, kai nepriklausomas kintamasis darbo reikalavimai

Mediacinė analizė parodė, kad pirmasis modelis, kuriame darbo reikalavimai tiesiogiai prognozuoja darbo – gyvenimo pusiausvyrą, paaiškina tik 5 proc. darbo – gyvenimo pusiausvyros rodiklio sklaidos, įvedus mediatorius, paaiškinamumo dalis padidėja iki 17,7 proc., pokytis sudaro 12,9 proc. priklausomo kintamojo sklaidos ir yra reikšmingas. Išryškėjo darbo reikalavimų netiesioginis poveikis prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą: reikalavimai numato pusiausvyrą ne tiesiogiai, bet pastiprindami mediatorių – perdegimą. Tokiu būdu, nustatyta, kad darbo reikalavimai didina perdegimą, kuris neigiamai veikia darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Įsitraukimas į darbą silpnai tiesiogiai teigiamai prognozuoja darbo – gyvenimo pusiausvyrą ($b = 0,1135$, $p < 0,05$), tačiau jo kaip mediatoriaus reikšmė nepasitvirtino, t. y., jis nėra mediatorius darbo reikalavimams prognozuojant pusiausvyrą ($b = 0,0323$, 95 % CI [-0,0036; 0,1010]). Darbo reikalavimai stipriau numato perdegimą ($b = 0,5572$) nei įsitraukimą į darbą ($b = 0,2848$). Apibendrinant, darbuotojo darbo – gyvenimo pusiausvyrai yra svarbus darbuotojo perdegimas ir darbo reikalavimai: darbo reikalavimai pastiprina perdegimą, kuris turi neigiamą poveikį darbo – gyvenimo pusiausvyrai.

3.5. Perdegimo ir įsitraukimo į darbą kaip mediatorių reikšmė darbo ištekliams prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą

Penktas uždavinys yra išnagrinėti perdegimo ir įsitraukimo į darbą kaip mediatorių reikšmę darbo ištekliams prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Hierarchinės analizės modelis (8 lentelė) parodė, kad darbo ištekliai teigiamai numato darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Įvedus į regresijos modelį perdegimą ir įsitraukimą į darbą (3 pakopa), išteklių prognostinė reikšmė neišnyksta. Mediaciniam tarpinių kintamųjų poveikiui nustatyti buvo taikomas A. F. Hayes PROCESS macro įskiepis statistinėje SPSS programoje (Hayes, 2013). Į regresijos modelį buvo įvedamas nepriklausomas kintamasis – darbo ištekliai, potencialūs mediatoriai – perdegimas ir įsitraukimas į darbą, o priklausomas kintamasis – darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Gauti rezultatai pristatyti 4 pav.



Netiesioginis efektas:

Mediatorius perdegimas $b = 0,1244$, 95 % CI (0,0299; 0,2559)

Mediatorius įsitraukimas į darbą $b = 0,0107$, 95 % CI (-0,1146; 0,1301)

1 modelis (darbo ištekliai prognozuoja darbo – gyvenimo pusiausvyrą):

$R^2 = 0,093$, $F = 22,6288$ (df1 = 1,0; df2 = 221,0), $p = 0,0001$

2 modelis (mediatoriai perdegimas ir įsitraukimas į darbą):

$R^2 = 0,202$, $F = 18,5028$ (df1 = 3,0; df2 = 219,0), $p \leq 0,0001$

$\Delta R^2 = 0,109^{***}$

Pastaba: M – mediatorius; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

4 pav. *Darbo – gyvenimo pusiausvyros mediacijos modelis, kai nepriklausomas kintamasis darbo ištekliai*

Mediacinė analizė parodė, kad pirmasis modelis, kuriame darbo ištekliai tiesiogiai prognozuoja darbo – gyvenimo pusiausvyrą, paaiškina 9,3 proc. darbo – gyvenimo pusiausvyros rodiklio sklaidos, įvedus mediatorius, paaiškinamumo dalis padidėja iki 20,2 proc. pokytis sudaro 10,9 proc. priklausomo kintamojo sklaidos ir yra reikšmingas. Išryškėjo darbo išteklių vaidmuo prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą: jie numato pusiausvyrą ne tik tiesiogiai, bet ir silpnindami perdegimą. Įvedus mediatorius, darbo išteklių tiesioginė įtaka darbo – gyvenimo pusiausvyrai neišnyksta. Įsitraukimas į darbą neturi netiesioginio poveikio darbo – gyvenimo pusiausvyrai, kitaip tariant, jis nėra mediatorius darbo ištekliams prognozuojant pusiausvyrą ($b = 0,0107$, 95 % CI [-0,1146; 0,1301]). Darbo ištekliai neigiamai numato perdegimą ($b = -0,2597$, $p < 0,001$) ir stipriai teigiamai numato įsitraukimą į darbą ($b = 1,0958$ $p < 0,001$). Perdegimas turi stiprų neigiamą poveikį pusiausvyrai ($b = -0,4789$, $p < 0,001$), įsitraukimas į darbą neturi statistiškai reikšmingo poveikio pusiausvyrai ($b = 0,0098$). Apibendrinant, darbuotojo darbo – gyvenimo pusiausvyrai yra svarbus darbuotojo perdegimas ir darbo ištekliai: darbo ištekliai teigiamai veikia darbo – gyvenimo pusiausvyrą tiesiogiai, ir netiesiogiai – mažindami perdegimą, kuris turi neigiamą poveikį darbo – gyvenimo pusiausvyrai.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šiuolaikinės organizacijos, norinčios prisitaikyti prie nuolat kintančių išorės reikalavimų ir išlaikyti aukštas pozicijas rinkoje, susiduria su būtinybę turėti gerus, profesionalius, įsitraukusius ir rezultatyvius darbuotojus. Viena iš būtinų, tokio profilio darbuotojo, sąlygų yra išlaikyta darbuotojo pusiausvyra tarp darbo ir gyvenimo. Ši pusiausvyra yra svarbi tuo, kad tik pilnavertišką gyvenimą turintis ir laimingai besijaučiantis darbuotojas, galės geriausiai išnaudoti savo gebėjimus ir skirti pakankamai laiko bei energijos geram darbų atlikimui. Organizacijos didele dalimi yra atsakingos už darbuotojų darbo – gyvenimo pusiausvyrą, organizuodamos, struktūruodamos ir vadovaudamos darbuotojams, prižiūrint jų vykdomas užduotis. Dėl šios priežasties yra svarbu suprasti, kokiomis aplinkybėmis darbuotojai geriausiai gali išsaugoti pusiausvyrą tarp darbo ir gyvenimo. Šiame tyrime buvo orientuotasi į tokius psichosocialinius organizacinius veiksnius, kurie galėtų turėti įtakos darbuotojų darbo – gyvenimo pusiausvyrai. Tyrimo rezultatai atskleidė darbo reikalavimų ir išteklių, perdegimo, įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros raišką, tarpusavio sąsajas bei darbo – gyvenimo pusiausvyros prognostinius ir mediacinius veiksnius.

Pirmiausiai, buvo siekta išnagrinėti darbo reikalavimų ir išteklių, perdegimo, įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros raišką bei sąsajas su demografinėmis charakteristikomis. Rezultatai rodo, jog tiriamieji pasižymi ganėtinai stipriai išreikštomis tirtomis charakteristikomis. Tai reiškia, kad darbuotojai savo darbovietėse jaučia jiems keliamus darbo reikalavimus (labiausiai kognityvinius), tačiau taip pat jaučia turintys ir darbo išteklių (labiausiai jaučia kolegų ir vadovo paramą). Gana stipriai yra išreikštas darbuotojų perdegimo jausmas, tačiau dar stipriau jie jaučiasi įsitraukę į darbą. Galiausiai, darbuotojai jaučiasi pakankamai gerai išlaikantys pusiausvyrą tarp darbo ir gyvenimo. Visos šios charakteristikos darbinėje aplinkoje reiškiasi panašiu intensyvumu. Nebuvo rasta išvis arba buvo rasta mažai reikšmingų skirtumų tarp darbuotojų darbo – gyvenimo pusiausvyros bei kitų tyrimo kintamųjų ir organizacijos sektoriaus, darbo pobūdžio, etato dydžio ir pareigų. Šiuos rezultatus buvo galima numatyti, nes ir kitų autorių tyrimuose skirtumų tarp šio tyrimo kintamųjų ir socialinių demografinių charakteristikų nėra vienareikšmiai (Tugsal, 2017; Prithi & Vasumathi, 2018; Yawalkar & Sonawane, 2017).

Rastas reikšmingas skirtumas tarp daugumos pagrindinių tyrimo kintamųjų, lyginant jų raišką grupėse pagal lytį. Tiesa, šie skirtumai labiau numato būdingas tendencijas, kadangi

pasiskirstymas tarp grupių yra labai nevienodas. Nustatyta, kad moterys labiau jaučia darbo reikalavimus (ypač emocinius reikalavimus), tuo tarpu vyrai nurodo, kad turi daugiau darbo išteklių (ypač grįžtamąjį ryšį ir augimo galimybes). Nors perdegimo rodikliai nėra aukšti abiejose grupėse, labiau perdegusios jaučiasi moterys, o labiau išlaikantys darbo – gyvenimo balansą, jaučiasi vyrai. Šios nustatytos tendencijos patvirtina ir kitų tyrimų rezultatus, kurie byloja apie moterų patiriamą diskriminaciją darbovietėse (Lucifora & Vigani, 2022). Moterims sunkiau išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir gyvenimo nei vyrams, nes paprastai moterys turi sunkiai dirbti tiek darbe, tiek namuose, kai tuo tarpu vyrai dažniausiai laiką ir energiją skiria tik darbui, o namuose turi mažiau atsakomybių. Be kita ko, darbovietėse moterys dažnai yra mažiau gerbiamos ir gauna mažesnę atlyginimą nei vyrai (Batool, 2020).

Lyginant tyrimo kintamųjų raišką grupėse pagal darbo ir studijų derinimą gauta, kad asmenys derinantys studijas ir darbą, pasižymi prastesniu įsitraukimu į darbą ir žemesniu savo darbo – gyvenimo pusiausvyros vertinimu, lyginant juos su tik dirbančiais asmenimis. Dėl nedidelės tyrimo dalyvių imties, gautus rezultatus reikėtų interpretuoti atsargiai, tačiau jie patvirtina, kad darbo ir studijų derinimas gali turėti reikšmės tiek organizacijoms (darbą ir studijas derinantys darbuotojai yra mažiau įsitraukę į darbą), tiek ir pačiam asmeniui (darbą ir studijas derinantys asmenys žemiau vertina savo darbo – gyvenimo pusiausvyrą). Šio tyrimo rezultatai sutampa su kitų tyrimų rezultatais, kuriuose yra tiriami dirbantys ir nedirbantys studentai – dirbantys studentai skiria mažiau laiko savarankiškomis studijoms ir jiems lieka mažiau laiko laisvalaikio užsiėmimams, lyginant su nedirbančiais studentais (Hall, 2010).

Tyrimo rezultatai, taip pat, atskleidė, kad egzistuoja tarpusavio sąsajos tarp darbo reikalavimų, darbo išteklių, perdegimo, įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros. Visi tyrimo kintamieji koreliuoja tarpusavyje. Remiantis šiais rezultatais galime numanyti, jog tiek darbo reikalavimai, tiek darbo išteklių, tiek perdegimas, tiek įsitraukimas į darbą siejasi su darbo – gyvenimo pusiausvyra. Tai reiškia, kad norint puoselėti darbuotojų darbo – gyvenimo pusiausvyrą, reikėtų atkreipti dėmesį į darbo reikalavimų bei perdegimo mažinimą ir darbo išteklių didinimą. Įdomu tai, kad darbo reikalavimai taip pat kaip ir darbo išteklių gali didinti įsitraukimą į darbą, kaip rodo šio tyrimo rezultatai. Taip gali būti todėl, kad darbuotojui keliant didelius reikalavimus, ypač kognityvinius, jis yra priverstas įsitraukti į darbą. Tai patvirtina ir kiti tyrimai (Bakker, Van Veldhoven & Xanthopoulou, 2010). Taip pat nustatyta, kad amžius neigiamai siejasi

su perdegimu: didėjant amžiui, mažėja perdegimo vertinimas. Taip pat didėjant amžiui darbuotojai aukščiau vertina savo įsitraukimą į darbą.

Toliau rezultatai atskleidė darbo – gyvenimo pusiausvyros prognozinis veiksnis. Nustatyta, kad darbo – gyvenimo pusiausvyrą tiesiogiai prognozuoja darbo ištekliai ir perdegimas. Pirminiai duomenys rodo, kad darbo reikalavimai tiesiogiai prognozuoja darbo – gyvenimo pusiausvyrą, tačiau atlikus detalesnę analizę paaiškėjo, jog kartu su perdegimu ir įsitraukimu į darbą, darbo reikalavimai nebeprognozuoja darbo – gyvenimo pusiausvyros. Kadangi esant trims tyrimo kintamiesiems: darbo reikalavimams, perdegimui ir įsitraukimui į darbą, darbo reikalavimų poveikis darbo – gyvenimo pusiausvyrai išnyksta, tai rodo, kad perdegimas ir įsitraukimas į darbą gali veikti kaip mediatoriai darbo reikalavimų ir darbo – gyvenimo pusiausvyros ryšiui. Taip pat paanalizavus darbo išteklius matyti, kad darbo ištekliai, jei neatsižvelgiama į perdegimą ir įsitraukimą, tiesiogiai prognozuoja darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Įvedus šiuos kintamuosius, gauta, kad kartu su perdegimu ir įsitraukimu į darbą, darbo ištekliai vis dar prognozuoja darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Kadangi esant trims tyrimo kintamiesiems: darbo ištekliams, perdegimui ir įsitraukimui į darbą, darbo išteklių poveikis darbo – gyvenimo pusiausvyrai neišnyksta, tai rodo, kad gali veikti kaip dalinis mediatorius darbo išteklių ir darbo – gyvenimo pusiausvyros ryšiui. Įsitraukimas į darbą tiesiogiai darbo – gyvenimo pusiausvyros neprognozuoja. Literatūroje galima rasti prieštarigus tyrimus apie įsitraukimo į darbą sąsajas su darbo – gyvenimo pusiausvyra. Halbesleben ir kiti (2009) tyrė galimą įsitraukimo į darbą įtaką šeimos gyvenimui. Jų rezultatai parodė, kad labai įsitraukę darbuotojai mažiau skiria laiko ir energijos šeimai. Tuo tarpu Culbertsonas ir kiti (2012) atlikdami tyrimą apie ryšį tarp įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros, parodė, kad kasdienis įsitraukimas į darbą turėjo teigiamą poveikį šeimos gyvenimui. Šio tyrimo rezultatus taip pat būtų galima paaiškinti žinant įsitraukimo į darbą funkciją – įsitraukimo į darbą funkcija yra sutelkti dėmesį į darbo atlikimą ir kokybę, o ne į pusiausvyrą tarp darbo ir gyvenimo. Jei žmogus labai įsitraukia į darbą, gali nelikti energijos gyvenimui.

Galiausiai tyrimo rezultatai atskleidė mediacinius ryšius tarp tirtų kintamųjų ir darbo – gyvenimo pusiausvyros. Nustatyta, kad perdegimas yra pilnas mediatorius darbo reikalavimams prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Tai reiškia, kad darbo reikalavimai didina perdegimą, kuris neigiamai veikia darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Taip pat nustatyta, kad perdegimas yra dalinis mediatorius darbo ištekliams prognozuojant darbo – gyvenimo

pusiausvyrą. Tai reiškia, kad darbo ištekliai stiprina darbo – gyvenimo pusiausvyrą ne tik tiesiogiai, bet ir netiesiogiai, mažindami perdegimą, kuris neigiamai veikia darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Taigi darbo – gyvenimo pusiausvyrai yra reikšmingi darbo reikalavimai, darbo ištekliai ir perdegimas.

Literatūroje galima rasti įvairių tyrimų, kuriuose atskleidžiamos darbo reikalavimų ir išteklių sąsajos su darbo – gyvenimo pusiausvyra. Pavyzdžiui, Kinman & Jones (2008) tyrė Didžiosios Britanijos akademinį personalą, kurie dirbo didelių darbo reikalavimų sąlygomis (didelis darbo krūvis, darbas vakarais, savaitgaliais ir pan.), tačiau turėjo jiems suteiktų ir darbo išteklių (lankstumą, paramą ir pan.) Rezultatai parodė, kad akademikai, kurie turi daug konfliktų darbe ir asmeniniame gyvenime ir įvardino didelį neatitikimą tarp jų dabartinio gyvenimo ir tokio, kokio jie norėtų, buvo prastesnės psichologinės būsenos ir mažiau patenkinti savo darbu, be to labiau buvo linkę svarstyti palikti akademinį pasaulį. Akademikai, kurie jautė didesnę savo darbų kontrolę, turėjo lankstesnę grafiką ir jautė daugiau paramos – įvardino išlaikantys geresnę pusiausvyrą tarp darbo ir gyvenimo. Šiame darbe atliktas tyrimas taip pat patvirtina darbo reikalavimų ir išteklių reikšmę darbo – gyvenimo pusiausvyrai: darbo reikalavimai neigiamai veikia darbo – gyvenimo pusiausvyrą, o darbo ištekliai teigiamai veikia darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Tiesa, darbo reikalavimai veikia ne tiesiogiai, bet didindami perdegimą, kuris neigiamai veikia darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Literatūroje galima rasti tyrimų, kurie pabrėžia abipusį perdegimo ir darbo – gyvenimo pusiausvyros ryšį, t. y. aukštas perdegimo lyginis mažina pusiausvyrą tarp darbo ir gyvenimo, kita vertus, darbo ir gyvenimo disbalansas yra veiksnys didesniai perdegimui (Esthi & Panjaitan, 2023). Šiame tyrime buvo tirtas mediacinis perdegimo ryšys, kuris pasitvirtino: tiek darbo reikalavimams, tiek darbo ištekliams prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą, perdegimas veikia kaip mediatorius. Skirtumas tas, kad darbo reikalavimams prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą, perdegimas veikia kaip pilnas mediatorius, o darbo ištekliams prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą – kaip dalinis mediatorius. Įsitraukimas į darbą nei vienu, nei kitu atveju nėra mediatorius darbo reikalavimams ir ištekliams prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Tai galima buvo numanyti, matant koreliacijų rezultatus. Įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros sąsajos yra labai silpnos.

Apibendrinant svarbu pabrėžti, kad visi tyrimo kintamieji yra susiję tarpusavyje. Įdomu tai, kad didėjant amžiui mažiau juntamas perdegimas ir daugiau yra įsitraukiama į darbą. Galbūt tai galėtų byloti apie su amžiumi įgytą gebėjimą nusibrėžti ribas, susidėlioti prioritetus ir skirti laiką bei dėmesį tikslingai, nustatytoms užduotims įgyvendinti. Taip pat įdomu, kad šiame tyrime matoma lyčių nelygybės darbo vietoje tendencija: moterys jaučia daugiau darbo reikalavimų ir yra labiau perdegusios, kai vyrai labiau jaučia darbo išteklius ir geresnį darbo – gyvenimo balansą. Darbą ir studijas derinantys darbuotojai žemiau vertina savo įsitraukimą į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyrą, lyginant su nestudijuojančiais darbuotojai. Tiesioginių prognostinių ryšių analizės rezultatas parodė, kad tiesiogiai teigiamai darbo – gyvenimo pusiausvyrą numato darbo ištekliai, o tiesiogiai neigiamai – perdegimas. Pasitvirtino pirmoji kelta hipotezė, kuri teigia, kad perdegimas veikia kaip mediatorius darbo reikalavimų ryšiui su darbo – gyvenimo pusiausvyra: darbo reikalavimai **didina** perdegimą, kuris **neigiamai** veikia darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Taip pat pasitvirtino ir trečioji hipotezė, kuri teigia, kad perdegimas veikia kaip mediatorius darbo išteklių ryšiui su darbo – gyvenimo pusiausvyra: darbo ištekliai **mažina** perdegimą, kuris **neigiamai** veikia darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Antroji hipotezė nepasitvirtino. Gauta, kad įsitraukimas į darbą nėra mediatorius darbo reikalavimų ryšiui su darbo – gyvenimo pusiausvyra. Taip pat nepasitvirtino ir ketvirtoji hipotezė. Gauta, kad įsitraukimas į darbą nėra mediatorius darbo išteklių ryšiui su darbo – gyvenimo pusiausvyra. Taigi darbo – gyvenimo pusiausvyrai yra reikšmingi darbo reikalavimai, darbo ištekliai ir perdegimas. Šio tyrimo duomenimis darbuotojų įsitraukimas į darbą neturi nei tiesioginės, nei netiesioginės reikšmės darbo – gyvenimo pusiausvyrai.

TYRIMO RIBOTUMAI IR REKOMENDACIJOS ATEITIES TYRIMAMS

Aptariant tyrimo rezultatus, reikėtų atsižvelgti ir į jo ribotumus. Pirmiausia, šio tyrimo rezultatai negalėtų būti apibendrinami visai dirbančių žmonių populiacijai, kadangi naudota imtis buvo atrinka patogiuoju būdu. Kartojant tyrimą tikslinga būtų tirti darbuotojus, dirbančius skirtingos veiklos sektoriuose, pavyzdžiui, gamyboje, švietime, medicinoje, akademijoje, prekyboje ir pan. Šie pakeitimai leistų apibendrinti rezultatus konkrečiam veiklos sektoriui ir taptų reprezentatyvūs. Taip pat būtų tikslinga naudoti ne tik savęs vertinimo klausimynus, tačiau ir kitus

metodus, tokius kaip eksperimentą ar ekspertų apklausą. Įtraukiant kitas metodikas būtų galima išvengti subjektyvumo ir socialiai priimtinių atsakymų, todėl būtų gauti tikslesni duomenys.

Ateityje būtų galima plačiau tyrinėti darbuotojų darbo – gyvenimo pusiausvyros sąsajas su darbo reikalavimais, ištekliais, perdegimu ir įsitraukimu į darbą moterų ir vyrų imtyje. Nors šiame tyrime moterų ir vyrų imtys nėra tolygios, tačiau gauti reikšmingi skirtumai tarp grupių leidžia manyti, kad skirtumai išliktų ir suvienodinus imtis. Taip pat tyrimo kintamųjų palyginimas grupėse pagal darbo vietą (darbas nuotoliu, darbo vietoje ir mišriu būdu) bei pagal darbo ir studijų derinimą, turėtų būti išsamiau analizuojamas didesnės apimties tyrimuose, kuriuose šios grupės būtų panašios pagal tiriamųjų skaičių.

Būtų tikslinga iširti darbuotojų darbo – gyvenimo pusiausvyros sąsajas su asmeninėmis charakteristikomis, nes šiame tyrime buvo analizuojamos sąsajos su psichosocialine darbo aplinka (darbo reikalavimais ir ištekliais). Kadangi buvo gauta, kad įsitraukimas į darbą neturi nei tiesioginės, nei mediacinės reikšmės darbo – gyvenimo pusiausvyrai, reikėtų labiau paanalizuoti šį ryšį su didesne imtimi, nes literatūroje galima rasti, jog ryšys egzistuoja. Taip pat norėtųsi detalesnės analizės įsitraukimo į darbą ir darbo reikalavimų ryšiui nustatyti, kadangi literatūroje galime rasti prieštarigus rezultatus. Šio tyrimo rezultatai nurodo į teigiamą darbo reikalavimų (kognityvinių reikalavimų) ir įsitraukimo į darbą ryšį. Tikslinga išsamiau tirti perdegimo ir darbo – gyvenimo pusiausvyros ryšius, kadangi šie veiksniai gali veikti priešinga kryptimi, t.y. darbo – gyvenimo pusiausvyra gali mažinti perdegimą. Tam reikalingi longitiudiniai tyrimai, kuriuose galbūt pavyktų apčiuopti, kuris veiksnys vis tik yra pirmesnis ir numato antrąjį. Taip pat būtų galima išsiaiškinti, kokios dar charakteristikos be darbo reikalavimų ir išteklių, perdegimo ir įsitraukimo į darbą gali turėti įtakos darbo – gyvenimo pusiausvyrai. Galbūt tolimesniuose tyrimuose geriau atsiskleistų socialinių demografinių charakteristikų ryšys su darbo – gyvenimo pusiausvyra. Tokiu būdu būtų išsamiau nagrinėjamos potencialiai darbo – gyvenimo pusiausvyrai reikšmingos prielaidos. Kadangi vyresnio amžiaus žmonės pasižymi mažu perdegimu ir didesniu įsitraukimu į darbą, būtų aktualu atlikti longitudinius perdegimo, įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros tyrimus, juos siejant su darbo – gyvenimo pusiausvyros palaikymo ugdymo programų taikymu organizacijose.

PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

1. Organizacijoms svarbu suprasti, kad darbuotojų darbo – gyvenimo pusiausvyrą turi daug teigiamų pasekmių ir pačiai organizacijai, todėl tikslinga ją skatinti. Kadangi moterys išreiškia prastesnę išlaikomą pusiausvyrą tarp darbo ir gyvenimo, reikėtų daugiau dėmesio skirti moterų psichosocialinės darbo aplinkos gerinimui.
2. Siekiant tikslingai gerinti darbo – gyvenimo pusiausvyrą, svarbu atkreipti dėmesį į darbovietėje keliamus darbo reikalavimus ir teikiamus darbo išteklius. Galbūt konkrečioje darbovietėje darbuotojai junda didelius emocinius reikalavimus, tuo tarpu kitoje darbovietėje – didelį darbo krūvį. Galbūt vienoje darbovietėje trūksta vadovų palaikymo, kitoje – augimo galimybių. Todėl turi prasmę darbo reikalavimų ir išteklių reikšmės darbo – gyvenimo pusiausvyrai tyrimus atlikti konkrečiose organizacijose, atskleidžiant ir kitus, pasireiškiančius konkrečioje organizacijoje, darbuotojų darbo – gyvenimo pusiausvyrai reikšmingus faktorius.
3. Organizacijoms svarbu stiprinti darbuotojų juntamą pusiausvyrą tarp darbo ir gyvenimo, kuri gali paveikti ir darbo rezultatus. Keldamos įgyvendinamus darbo reikalavimus ir teikdamos daugiau darbo išteklių, organizacijos prisidėtų ir prie bendros organizacijos veiklos efektyvumo didinimo bei kartu padėtų kurti darbuotojų sveikata ir gerove paremtą klimatą organizacijose.

IŠVADOS

1. Darbuotojai savo darbovietėse junta pakankamai stipriai išreikštus darbo reikalavimus, tačiau tuo pačiu pakankamai stiprius ir darbo išteklius. Taip pat darbuotojai daugiau nei vidutiniškai vertina savo perdegimo lygį, demonstruoja pakankamai gilų įsitraukimą į darbą ir pakankamai gerai geba išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir gyvenimo.
1. Moterys organizacijose jaučia didesnius darbo reikalavimus ir jaučiasi labiau perdegusios nei vyrai. Tuo tarpu vyrai labiau jaučia jiems teikiamus darbo išteklius ir geba geriau išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir gyvenimo. Galima apčiuopti lyčių nelygybės apraiškas darbo ir gyvenimo pusiausvyros kontekste.
2. Egzistuoja reikšmingos sąsajos tarp amžiaus ir perdegimo bei įsitraukimo į darbą: kuo vyresnis darbuotojas, tuo yra juntamas mažesnis perdegimo lyginis ir didesnis įsitraukimas į darbą. Galima manyti, kad su amžiumi žmogus geba save apsaugoti nuo perkrovos prioretizuodamas darbus ir brėždamas ribas.
3. Dauguma jaunimo dirba ir mokosi, kas turi įtakos jų žemam įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros vertinimui. Skiriant savo laiką ir dėmesį keletui veiklų yra išnaudojama daugiau energijos, todėl sunkiau yra pasiekiamas konkrečios veiklos gylis ir pusiausvyra tarp skirtingų gyvenimo sričių.
4. Egzistuoja reikšmingos teigiamos sąsajos tarp darbo reikalavimų ir perdegimo, tarp darbo reikalavimų ir įsitraukimo į darbą, tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą, tarp darbo išteklių ir darbo – gyvenimo pusiausvyros bei tarp įsitraukimo į darbą ir darbo – gyvenimo pusiausvyros. Egzistuoja reikšmingos neigiamos sąsajos tarp darbo reikalavimų ir darbo – gyvenimo pusiausvyros, tarp darbo išteklių ir perdegimo bei tarp perdegimo ir darbo – gyvenimo pusiausvyros.
5. Tiesiogiai teigiamai darbo – gyvenimo pusiausvyrą prognozuoja darbo ištekliai. Tiesiogiai neigiamai darbo – gyvenimo pusiausvyrą prognozuoja perdegimas.
6. Darbo reikalavimai prognozuoja darbo – gyvenimo pusiausvyrą per mediatorių – perdegimą: reikalavimai didina perdegimą, kuris neigiamai veikia darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Perdegimas yra pilnas mediatorius darbo reikalavimams prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Organizacijoms svarbu kontroliuoti keliamus reikalavimus darbuotojams, nes tai turi įtakos darbuotojų sveikatai – perdegimui, kuris skatina

disbalansą tarp darbo ir gyvenimo, o tai reiškia, kad daro žmogų nelaimingą ir nerezultatyvų darbe.

7. Darbo ištekliai prognozuoja darbo – gyvenimo pusiausvyrą ne tik tiesiogiai, bet ir mažindama perdegimą, kuris neigiamai veikia darbo – gyvenimo pusiausvyrą: perdegimas yra dalinis mediatorius darbo ištekliams prognozuojant darbo – gyvenimo pusiausvyrą. Organizacijos turi negailėti ir, savo darbuotojams, suteikti kiek įmanoma daugiau darbo išteklių, kurie padės atlikti paskirtas užduotis, įveikti iškilusias kliūtis ir išpildyti keliamus reikalavimus. Darbuotojas jausdamas, kad turi pakankamai reikalingų išteklių neperdegs, bus sveikas ir gebės geriau išlaikyti balansą tarp darbo ir gyvenimo, todėl bus naudingesnis pačiai organizacijai.

LITERATŪRA

- Abrahamsson, L., & Johansson, J. (2013). One hundred years if Inertia: an exposé of the concept of the psychosocial work environment in Swedish policy and research. *Nordic journal of working life studies*, 3(1), 5-29.
- Adriaenssens, J., De Gucht, V., & Maes, S. (2015). Determinants and prevalence of burnout in emergency nurses: a systematic review of 25 years of research. *International journal of nursing studies*, 52(2), 649-661.
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of vocational behavior*, 79(2), 549-562.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 278.
- Bakker, A. B. (2014). *The job demands–resources questionnaire*. Rotterdam: Erasmus University.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74–88.
- Bakker, A. B., & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout research*, 1(3), 112-119.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209–223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior*, 62(2), 341-356.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of stress management*, 10(1), 16.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22, 187–200.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model. *Journal of Personnel Psychology*.
- Bataineh, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112.
- Batool, F. (2020). Gender discrimination at workplace and mental health of women: A systematic literature review. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(8), 622-633.
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the job demands–resources model of work engagement in government: Bringing in a psychological perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372-397.
- Brown, M., Kraimer, M. L., & Bratton, V. K. (2020). Performance appraisal cynicism among managers: a job demands resources perspective. *Journal of Business and Psychology*, 35, 455-468.
- Burke, R., Koyuncu, M., & Fiksenbaum, L. (2009). Gender differences in work experiences, satisfactions, and wellbeing among physicians in Turkey. *Gender in Management: An International Journal*, 24(2), 70-91.
- Chen, Z., & Powell, G. N. (2012). No pain, no gain? A resource-based model of work-to-family enrichment and conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 89-98.
- Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. (2016). The “I believe” and the “I invest” of work-family balance: The indirect influences of personal values and work engagement via perceived organizational climate and workplace burnout. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(1), 1-10.

- Ciganè, U. (2020). Darbo reikalavimų ir išteklių vaidmuo formuojant skirtingų kartų darbuotojų inovatyvią elgseną (Doctoral dissertation, Kauno technologijos universitetas). Paimta iš: https://scholar.google.com/scholar?hl=lt&as_sdt=0%2C5&q=darbo+reikalavim%C5%B3+ir+i%C5%A1tekli%C5%B3+vaidmuo+formuojant&btnG=
- Culbertson, S. S., Mills, M. J., & Fullagar, C. J. (2012). Work engagement and work-family facilitation: Making homes happier through positive affective spillover. *Human relations*, 65(9), 1155-1177.
- Davidson, J. (2014). *Breathing Space*. London: Master Media Book
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 279-286.
- 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.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., & Van Hootehem, G. (2015). Job design, work engagement and innovative work behavior: A multi-level study on Karasek's learning hypothesis. *Management revue*, 123-137.
- Dhas, M., Karthikeyan, D. (2015). Work-life balance challenges and solutions: overview. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 12(2), 10-19.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71-75.
- Ervasti, H., & Venetoklis, T. (2010). Unemployment and subjective well-being: An empirical test of deprivation theory, incentive paradigm and financial strain approach. *Acta Sociologica*, 53(2), 119-139.
- Esthi, R. B., & Panjaitan, S. (2023). The Effect of Work-Life Balance on Turnover Intention Mediated by Burnout. *ProBisnis: Jurnal Manajemen*, 14(1), 29-34.

- Falchi, V., Baron, H., & Burnett, F. (2009). Community mental health team staff: burnout and satisfaction before and after the introduction of New Ways of Working for Psychiatrists. *Mental Health Nursing*, 29(6), 12.
- Hackman, J. R., Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign* (Vol. 2779). Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Hall, R. (2010). The work–study relationship: experiences of full- time university students undertaking part- time employment. *Journal of education and Work*, 23(5), 439-449.
- Hayes A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. The Guilford Press.
- Halbesleben, J. R., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of applied psychology*, 94(6), 1452.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested- self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2011). The job demands–resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of vocational behavior*, 79(1), 181-190.
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 83-96.
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1), 7.
- Jindal, A., Agarwal, S., Garg, P., Rastogi, R. (2013). Role of job design for achieving work life balance. *International Journal of Management*, 6(2), 92-105.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

- Karatepe, O., & Demir, E. (2014). Linking core self-evaluations and work engagement to work-family facilitation: A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 307-323.
- Kinman, G., & Jones, F. (2008). A life beyond work? Job demands, work-life balance, and wellbeing in UK academics. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 17(1-2), 41-60.
- Koekemoer, E., Mostert, K., & Rothmann Jr, I. (2010). Interference between work and nonwork roles: The development of a new South African instrument. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-14.
- Kossek, E., Lee, K. (2017). Work-family conflict and work-life conflict. In *Oxford research encyclopedia of business and management*, 54(2), 350–370.
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire-a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 438-449.
- Laeque, S. H. (2014). Role of work-family conflict in job burnout: Support from the banking sector of Pakistan. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, (40), 1-12.
- Lazauskaite-Zabielske, J., Urbanaviciute, I., & Rekasiute Balsiene, R. (2018). From psychosocial working environment to good performance: the role of work engagement. *Baltic Journal of Management*, 13(2), 236-249.
- Leiter, M. R., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, A Bakker and MP Leiter (eds.), (pp. 1–9). East Sussex, UK: Psychology Press.
- Lucifora, C., & Vigani, D. (2022). What if your boss is a woman? Evidence on gender discrimination at the workplace. *Review of Economics of the Household*, 20(2), 389-417.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 351-357). Academic Press.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (2013). Psychological aspects of workload. In *A handbook of work and organizational psychology* (pp. 15-44). Psychology Press.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400.
- Noesgaard, M. S., & Hansen, J. R. (2018). Work engagement in the public service context: The dual perceptions of job characteristics. *International Journal of Public Administration*, 41(13), 1047-1060.
- Ogungbamila, B. (2014). Work-family interference and occupational burnout among employees in service occupations in Nigeria. *International Journal of Psychological Studies*, 6(3), 71.
- Omar, M., Mohd, I., Ariffin, M. (2015). Workload, role conflict and work-life balance among employees of an enforcement agency in Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Law*, 8(2), 52-57.
- Peeters, M. C., Montgomery, A. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing work and home: How job and home demands are related to burnout. *International journal of stress management*, 12(1), 43.
- Poulose, S., Sudarsan, N. (2018). Work life balance: A conceptual review. *International Journal of Advances in Agriculture Sciences*, 3(2), 142-154.
- Prithi, S., & Vasumathi, A. (2018). The Influence of Demographic Profile on Work Life Balance of Women Employees in Tannery Industry-An Empirical Study. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 26(1).
- Qing, G., & Zhou, E. (2017). Bidirectional work–family enrichment mediates the relationship between family-supportive supervisor behaviors and work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(2), 299-308.

- Rantanen, J., Kinnunen, U., Mauno, S., Tillemann, K. (2011). Introducing theoretical approaches to work-life balance and testing a new typology among professionals. *Creativity Research Journal*, 29(4), 397-408.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Salanova, M., Peiró, J. M., & Schaufeli, W. B. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the job demand-control model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/13594320143000735>
- 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.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, (pp. 10–24). New York, NY: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & health*, 16(5), 501-510.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464–481.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzá'lez-Roma', V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.

- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement: the UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment, 35*(4), 577.
- Shukla, A., & Srivastava, R. (2016). Development of short questionnaire to measure an extended set of role expectation conflict, coworker support and work-life balance: The new job stress scale. *Cogent business & management, 3*(1), 1.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life, 13*, 229-254.
- Theorell, T., Karasek, R. A., & Eneroth, P. (1990). Job strain variations in relation to plasma testosterone fluctuations in working men- a longitudinal study. *Journal of internal medicine, 227*(1), 31-36.
- Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2015). Positive pathways to engaging workers: work-family enrichment as a predictor of work engagement. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 53*(4), 490-510.
- Tuğsal, T. (2017). The effects of socio-demographic factors and work-life balance on employees' emotional exhaustion. *Journal of Human Sciences, 14*(1), 653-665.
- Yawalkar, V. V., & Sonawane, M. A. (2017). Impact of demographic variables on work-life balance of police personnel: With reference to Jalgaon Police Department. *International Journal of Science, Engineering and Management, 2*(9).
- Watanabe, M., & Falci, C. (2017). Workplace faculty friendships and work-family culture. *Innovative Higher Education, 42*, 113-125.
- Zis, P., Anagnostopoulos, F., & Sykioti, P. (2014). Burnout in medical residents: a study based on the job demands-resources model. *The Scientific World Journal, 2014*.
- Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D., & Rekašiūtė-Balsienė, R. (2019). Darbuotojų profesinio saviveiksmingumo, struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Psichologija, 59*, 37-52.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal socialines demografines charakteristikas

1 lentelė. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal socialines demografines charakteristikas

		Skaičius	Procentai
Organizacijos sektorius	Viešasis	84	37,7
	Privatus	139	62,3
Etato dydis	Pilnas	151	67,7
	Ne pilnas	72	32,3
Darbo vieta	Nuolatinė	81	36,3
	Nuotolinė	28	12,6
	Mišri	111	49,8
	Kita	3	1,3
Pareigos	Vadovas	42	18,8
	Ne vadovas	181	81,2
Darbo pobūdis	Darbas su klientais	137	61,4
	Darbas ne su klientais	86	38,6
Užimtumas	Tik dirba	95	42,6
	Ir dirba, ir studijuoja	126	56,5
	Kita	2	0,9
Lytis	Moteris	190	85,2
	Vyras	28	12,6
	Neatskleidė	5	2,2
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	153	68,6
	Aukštasis ne universitetinis	15	6,7
	Profesinis	2	0,9
	Vidurinis	52	23,3
	Nebaigtas aukštasis	1	0,4

2 priedas. Tyrimo anketa. Kaip darbo charakteristikos veikia darbo-gyvenimo pusiausvyrą?

Gerbiamas(-a) Respondente,

Esu Vilniaus universiteto Sveikatos psichologijos programos studentė Sabina Žitlinskytė ir kviečiu Tave dalyvauti tyrime, kurio tikslas – išnagrinėti sąsajas tarp darbo charakteristikų, darbuotojų įsitraukimo į darbą, perdegimo ir darbo-gyvenimo pusiausvyros.

Atidžiai perskaityk pateiktus klausimus ir pasirink Tau tinkamiausius atsakymus. Anketoje nėra nei klaidingų, nei teisingų atsakymų – teisingas yra tas, kurį pasirinkai Tu. Jei dirbi daugiau nei vienoje organizacijoje, atsakyk, galvodamas(-a) apie pagrindinę darbo vietą. Pildydamas(-a) anketą Tu turi teisę bet kuriuo metu nutraukti dalyvavimą tyrime.

Užtikrinu konfidencialumą, nes apklausa yra anoniminė, atsakymai bus analizuojami tik apibendrinti ir panaudoti magistro darbe. Atsakymas į anketą užtruks apie 10 - 15 min.

Kilus klausimams, drąsiai kreipkis el. paštu sabina.zitlinskyte@gmail.com

Iš anksto dėkoju už atsakymus ir jiems skirtą laiką!

1. Kokiam sektoriui priklauso Jūsų organizacija?

- Viešajam
- Privačiajam

2. Ar dirbate pilnu etatu?

Taip Ne

3. Ar užimate vadovaujančias pareigas?

Taip Ne

4. Kiek metų dirbate šioje organizacijoje? (įrašykite): _____

5. Ar pagal darbo pobūdį Jums reikia nuolat bendrauti su klientais, teikiant paslaugas sveikatos, švietimo, klientų aptarnavimo ir kitose srityse:

Taip Ne

6. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras
- Kita
- Nenoriu atsakyti

7. Jūsų amžius (įrašykite metus): _____

8. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis / aukštesnysis
- Profesinis
- Vidurinis
- Nebaigtas vidurinis

9. Jūs dirbate:

- Tik nuotoliniu būdu
- Mišriu būdu (dalį laiko nuotoliu, dalį – darbo vietoje)
- Nenuotoliniu būdu, darbo vietoje
- Kita

10. Jūs šiuo metu:

- Tik dirbate
- Studijuojate ir dirbate
- Kita (parašykite): _____

e

Žemiau pateikiami klausimai apie Jūsų darbą. Atidžiai perskaitykite žemiau pateiktus klausimus ir pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą.

	1	2	3	4	5
	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai/nuolat

Ar turite dirbti sparčiu tempu?	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
Ar jūsų darbas reikalauja ypatingo atidumo ar tikslumo?	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
Ar savo darbe susiduriate su emociškai įtemptomis situacijomis?	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5

Pastaba: pateikiami skalių teiginių pavyzdžiai

Žemiau pateikiami klausimai apie Jūsų darbą. Atidžiai perskaitykite žemiau pateiktus klausimus ir pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą.

	1	2	3	4	5
	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai/nuolat

Ar galite lanksčiai rinktis, kaip atlikti savo darbą?	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
Ar galite tikėtis kolegų palaikymo, jei jums kiltų sunkumų darbe?	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
Ar savo darbe jaučiatės vertinamas vadovo?	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5
Aš gaunu pakankamai informacijos apie savo darbo tikslus	□ 1	□ 2	□ 3	□ 4	□ 5

Pastaba: pateikiami skalių teiginių pavyzdžiai

Žemiau pateikiami klausimai apie Jūsų darbą. Atidžiai perskaitykite žemiau pateiktus klausimus ir pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą.

1	2	3	4	5
Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku

Savo darbe turiu galimybę ugdyti savo stipriąsias puses	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

Pastaba: pateikiami skalės teiginių pavyzdžiai

Žemiau pateikiami klausimai apie Jūsų savijautą darbe. Atidžiai perskaitykite žemiau pateiktus klausimus ir pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą.

1	2	3	4
Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku

Būna dienų, kai jaučiuosi pavargęs/-usi dar prieš atvykdamas/-a į darbą.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
--	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

Pastaba: pateikiami skalės teiginių pavyzdžiai

Žemiau pateikiami teiginiai apie Jūsų savijautą dirbant. Pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą.

Žemiau pateikiami dar keli teiginiai apie Jūsų savijautą dirbant. Pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą. Jei niekada taip nesijautėte, pažymėkite 0! Jeigu esate patyręs šį jausmą, nurodykite, kaip dažnai taip jaučiatės pažymėdami atsakymą nuo „1“ iki „6“.

0	1	2	3	4	5	6
Niekada	Beveik niekada/ Kelis kartus per	Retai/ Kartą per	Kartais/ Keletą kartų per mėnesį	Dažnai/ Kartą per savaitę	Labai dažnai/ Kelis kartus per savaitę	Visada/ Kasdien

Aš esu visiškai pasinėręs/-usi į savo darbą	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

Pastaba: pateikiami skalės teiginių pavyzdžiai

Kiek sutinkate su kiekvienu toliau pateiktu teiginiu?

1	2	3	4	5			
Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku			
Gebu rasti pusiausvyrą tarp laiko, skiriamo darbui ir šeimai/laisvalaikiui			<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Pastaba: pateikiami skalėsteiginių pavyzdžiai

Dėkoju už atsakymus!

3 priedas. Tyrimo kintamųjų skalių faktorių analizės rezultatai

1 lentelė. Darbo reikalavimų skalės teiginių tiriamosios faktorių analizės rezultatai

Teiginiai	Teiginių svoriai		
	1	2	3
1 teiginys		0,795	
2 teiginys		0,741	
3 teiginys		0,809	
4 teiginys		0,775	
5 teiginys	0,884		
6 teiginys	0,829		
7 teiginys	0,795		
8 teiginys	0,799		
9 teiginys			0,826
10 teiginys			0,828
11 teiginys			0,862

2 lentelė. Darbo išteklių skalės teiginių tiriamosios faktorių analizės rezultatai

Teiginiai	Teiginių svoriai				
	1	2	3	4	5
1 teiginys					0,824
2 teiginys					0,865
3 teiginys					0,607
4 teiginys				0,895	
5 teiginys				0,845	
6 teiginys				0,592	
7 teiginys			0,763		
8 teiginys			0,790		
9 teiginys			0,705		
10 teiginys		0,655			
11 teiginys		0,892			
12 teiginys		0,910			
13 teiginys	0,841				
14 teiginys	0,894				
15 teiginys	0,841				

3 lentelė. Perdegimo skalės teiginių tiriamosios faktorių analizės rezultatai

Teiginiai	Teiginių svoriai
1 teiginys	0,702
2 teiginys	0,858
3 teiginys	0,864

4 teiginys	0,880
------------	-------

4 lentelė. *Įsitraukimo į darbą skalės teiginių tiriamosios faktorių analizės rezultatai*

Teiginiai	Teiginių svoriai
1 teiginys	0,873
2 teiginys	0,937
3 teiginys	0,866

5 lentelė. *Darbo – gyvenimo balanso skalės teiginių tiriamosios faktorių analizės rezultatai*

Teiginiai	Teiginių svoriai
1 teiginys	0,892
2 teiginys	0,897
3 teiginys	0,924
4 teiginys	0,763

4 priedas. Tyrimo kintamųjų raiška grupėse pagal socialines demografines charakteristikas

1 lentelė. Tyrimo kintamųjų raiška grupėse pagal organizacijos sektorių

Tyrimo kintamieji	Viešasis (N=84)	Privatus (N=139)	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>			
<i>Darbo reikalavimai Bendras</i>	3,44 (0,64)	3,34 (0,58)	1,22	221	0,222
Kognityviniai reikalavimai	3,83 (0,83)	3,98 (0,79)	1,30	221	0,194
Emociniai reikalavimai	3,38 (0,95)	2,86 (0,91)	4,02	221	<0,001
Darbo krūvis	3,12 (0,75)	3,18 (0,69)	0,61	221	0,537
<i>Darbo ištekliai Bendras</i>	3,79 (0,65)	3,77 (0,68)	0,20	221	0,843
Autonomija	3,55 (0,78)	3,60 (0,82)	0,47	221	0,639
Kolegų parama	4,07 (0,72)	3,97 (0,86)	0,89	221	0,379
Vadovo parama	3,99 (1,02)	3,97 (0,97)	0,13	221	0,893
Grižtamasis ryšys	3,48 (1,05)	3,64 (0,94)	1,18	221	0,236
Augimo galimybės	3,85 (0,85)	3,66 (0,89)	1,55	221	0,123
<i>Perdegimas</i>	2,76 (0,70)	2,77 (0,65)	0,12	221	0,902
<i>Įsitraukimas į darbą</i>	4,71 (1,30)	4,51 (1,30)	1,10	221	0,271
<i>Darbo – gyvenimo balansas</i>	3,24 (0,99)	3,47 (0,91)	1,74	221	0,083

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

2 lentelė. Tyrimo kintamųjų raiška grupėse pagal darbo pobūdį

Tyrimo kintamieji	Su klientais (N=137)	Be klientų (N=86)	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>			
<i>Darbo reikalavimai Bendras</i>	3,44 (0,59)	3,27 (0,61)	2,11	221	0,036
Kognityviniai reikalavimai	3,88 (0,80)	3,99 (0,81)	1,02	221	0,308
Emociniai reikalavimai	3,30 (0,93)	2,67 (0,86)	5,06	221	<0,001
Darbo krūvis	3,16 (0,71)	3,15 (0,72)	0,06	221	0,478

<i>Darbo ištekliai Bendras</i>	3,81 (0,67)	3,72 (0,66)	0,98	221	0,163
Autonomija	3,63 (0,80)	3,49 (0,82)	1,29	221	0,099
Kolegų parama	4,07 (0,82)	3,91 (0,79)	1,43	221	0,076
Vadovo parama	4,00 (1,02)	3,94 (0,94)	0,41	221	0,340
Grįžtamasis ryšys	3,61 (1,00)	3,54 (0,96)	0,50	221	0,306
Augimo galimybės	3,74 (0,91)	3,72 (0,84)	0,19	221	0,423
<i>Perdegimas</i>	2,83 (0,63)	2,66 (0,70)	1,88	221	0,030
<i>Įsitraukimas į darbą</i>	4,67 (1,29)	4,44 (1,30)	1,27	221	0,101
<i>Darbo – gyvenimo balansas</i>	3,25 (0,97)	3,59 (0,86)	2,58	221	0,005

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

3 lentelė. Tyrimo kintamųjų raiška grupėse pagal pareigas

Tyrimo kintamieji	Vadovai	Specialistai	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	(N=42)	(N=181)			
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>			
<i>Darbo reikalavimai Bendras</i>	3,35 (0,66)	3,38 (0,59)	0,33	221	0,742
Kognityviniai reikalavimai	3,80 (0,86)	3,95 (0,79)	1,04	221	0,297
Emociniai reikalavimai	3,06 (0,91)	3,05 (0,97)	0,02	221	0,978
Darbo krūvis	3,19 (0,62)	3,15 (0,73)	0,30	221	0,763
<i>Darbo ištekliai Bendras</i>	3,86 (0,82)	3,76 (0,63)	0,94	221	0,348
Autonomija	3,96 (0,72)	3,49 (0,80)	3,48	221	<0,001
Kolegų parama	3,76 (1,08)	4,07 (0,73)	1,71	221	0,093
Vadovo parama	3,92 (1,21)	3,99 (0,93)	0,32	221	0,749
Grįžtamasis ryšys	3,65 (1,10)	3,57 (0,95)	0,51	221	0,612
Augimo galimybės	4,01 (0,83)	3,67 (0,88)	2,30	221	0,022
<i>Perdegimas</i>	2,71 (0,75)	2,78 (0,65)	0,58	221	0,558
<i>Įsitraukimas į darbą</i>	5,00 (1,31)	4,49 (1,28)	2,28	221	0,024
<i>Darbo – gyvenimo balansas</i>	3,21 (0,92)	3,42 (0,95)	1,30	221	0,194

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

4 lentelė. Tyrimo kintamųjų raiška grupėse pagal etato dydį

Tyrimo kintamieji	Pilnas	Nepilnas	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	(N=151)	(N=72)			
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>			
<i>Darbo reikalavimai Bendras</i>	3,45 (0,60)	3,23 (0,59)	2,59	221	0,010
Kognityviniai reikalavimai	4,09 (0,70)	3,58 (0,91)	4,17	221	<0,001
Emociniai reikalavimai	3,02 (0,96)	3,12 (0,93)	0,70	221	0,484
Darbo krūvis	3,24 (0,70)	2,98 (0,71)	2,53	221	0,012
<i>Darbo ištekliai Bendras</i>	3,82 (0,65)	3,68 (0,70)	1,48	221	0,139
Autonomija	3,60 (0,73)	3,53 (0,95)	0,60	221	0,547
Kolegų parama	4,04 (0,79)	3,93 (0,85)	0,93	221	0,353
Vadovo parama	4,06 (0,96)	3,80 (1,03)	1,82	221	0,069
Grįžtamasis ryšys	3,63 (0,97)	3,49 (1,01)	1,02	221	0,306
Augimo galimybės	3,77 (0,77)	3,65 (1,07)	0,86	221	0,391
<i>Perdegimas</i>	2,73 (0,66)	2,84 (0,68)	1,14	221	0,252
<i>Įsitraukimas į darbą</i>	4,78 (1,17)	4,18 (1,46)	3,07	221	0,003
<i>Darbo – gyvenimo balansas</i>	3,46 (0,87)	3,21 (1,06)	1,78	221	0,077

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.