

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Psichologijos institutas

Giedrė Dirgėlaitė

Organizacinės psichologijos studijų programa
Magistro baigiamasis darbas

**Darbuotojų atsparumo, pasitenkinimo gyvenimu, lavinimo ir
tobulinimo, darbuotojų įsitraukimo ir noro keisti darbo vietą sąsajos**

Darbo vadovas (-ė): doc. dr. Irena Žukauskaitė

Vilnius 2025

Turinys

SANTRAUKA	3
SUMMARY	4
SVARBIAUSIOS SĄVOKOS	5
PRATARMĖ	6
1. ĮVADAS	7
1.1. Įsitraukimo į darbą samprata	7
1.2. Atsparumo samprata	10
1.3. Pasitenkinimo gyvenimu samprata	12
1.4. Darbuotojų lavinimo ir tobulinimo samprata	14
1.5. Noro keisti darbo vietą sąsajos su mokymais, atsparumu bei įsitraukimu ..	16
1.6. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	17
2. TYRIMO METODIKA	19
2.1. Tyrimo dalyviai	19
2.2. Tyrimo instrumentai	19
2.3. Tyrimo eiga	21
2.4. Duomenų analizė	21
3. REZULTATAI	23
3.1. Aprašomoji kintamųjų statistika bei kintamųjų tarpusavio sąsajo	23
3.2. Logistinės regresijos	25
3.3. Įsitraukimo į darbą, atsparumo, pasitenkinimo gyvenimu, lavinimo ir tobulinimo bei noro keisti darbo vietą mediaciniai ryšiai	26
4. REZULTATŲ APTARIMAS	29
IŠVADOS	33
LITERATŪRA	34
PRIEDAI	40
1 priedas. Anketa	40

SANTRAUKA

Šiame darbe siekta išsiaiškinti, kaip įsitraukimo į darbą, darbuotojų atsparumo, pasitenkinimo gyvenimu, mokymo ir lavinimo bei noro keisti darbo sampratsa. Tad buvo atliktas tyrimas, kurio tikslas – atskleisti, kaip siejasi darbuotojų įsitraukimas į darbą ir darbuotojų atsparumas, pasitenkinimas gyvenimu, mokymasis ir noras pakeisti organizaciją. Tyrime dalyvavo 286 respondentai, visi jie šiuo metu dirba organizacijose. Tad šiame darbe analizuoti 145 vyrų ir 141 moters pateikti duomenys (vidutinis dalyvių amžius – 33,54 metai, $SD = 10,64$). Gauti atsakymai buvo surinkti taikant patogųjį imties sudarymo būdą. Apklausoje, kurią pildė respondentai, buvo pateikta Utrecht įsitraukimo į darbą skalė (UWES), Pasitenkinimo gyvenimu skalė (SWLS), 14 punktų Atsparumo skalė (RS-14), klausimai apie norą keisti darbo vietą, dalyvavimą mokymuose ir demografiniai klausimai (apie respondentų amžių ir lytį). Gauti duomenys buvo analizuoti taikant Studento t kriterijų ir Spearman koreliacijos koeficientą, atliekant mediaciją. Rezultatai parodė, jog yra koreliacijų tarp įsitraukimo į darbą, darbuotojų atsparumo, pasitenkinimo gyvenimu, mokymo bei noro keisti darbą.

Raktiniai darbo žodžiai: atsparumas, pasitenkinimas gyvenimu, lavinimas ir tobulinimas, įsitraukimas, noras keisti darbo vietą, organizacijos, organizacinė psichologija.

SUMMARY

This paper aimed to find out how the concept of work engagement, employee resilience, life satisfaction, training and education, and the turnover intention are related. Therefore, a study was conducted, the aim of which was to reveal how employee engagement and employee resilience, life satisfaction, learning, and the turnover intention are related. The study included 286 respondents, all of whom are currently working in organizations. Therefore, this paper analysed the data provided by 145 men and 141 women (mean age of participants – 33.54 years, SD = 10.64). The responses were collected using a convenient sampling method. The survey, which was completed by the respondents, included the Utrecht Work Engagement Scale (UWES), the Satisfaction with Life Scale (SWLS), the 14-item Resilience Scale (RS-14), questions about the desire to change the workplace, participation in training, and demographic questions (about the age and gender of the respondents). The obtained data were analysed using Student's t-test and Spearman's correlation coefficient, performing mediation. The results showed that there are correlations between work engagement, employee resilience, life satisfaction, training, and desire to change jobs.

Keywords: resilience, satisfaction with life, training and development, engagement, turnover intention, organizations, organizational psychology.

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Įsitraukimas į darbą (angl. Engagement) – stiprus atsidavimas darbui, energingumas ir pasinėrimas į darbą, kai yra teigiamas nusistatymas, kuris skatina individo užduočių atliktį darbe (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002).

Organizacija (angl. Organization) – struktūra, sutvarkymas, sujungimas į vieną visumą, sutvarkymas į sistemą; žmonių ar visuomeninių grupių susivienijimas (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2021).

Pasitenkinimas gyvenimu (angl. Life satisfaction) – asmeniniais standartais paremtas vertinimas apie savo gyvenimą (Pavot & Diener, 1993).

Atsparumas (angl. Resilience) – individo gebėjimas konstruktyviai pasinaudoti turimais resursais, streso ir sunkių išgyvenimų metu (Gladun, Kurylo & Shushpanov, 2025).

Lavinimas ir mokymas (angl. Training and development) – mokymas yra organizuotos ir metodiškos pastangos suteikti ar patobulinti gebėjimus ir perspektyvas, atitinkančias verslo reikalavimus bei suteikti naujos informacijos (Putri, Srihandayani, & Arianto, 2021).

Noras keisti darbo vietą (angl. Turnover intention) – darbuotojo ketinimai palikti organizaciją, kurioje šiuo metu dirba dažnai laikoma holistiniu procesu, kuris apima ne tik darbuotojų pasitraukimą. Ji apima visą pareigų organizacijoje gyvavimo ciklą (Al-Suraihi et al., 2021; Ellison, 1977; Pallathadka et al., 2021, cit. iš Bareja, 2025).

PRATARMĖ

Labai greitai kintančiame technologijų pasaulyje vis dėl to išlieka labai svarbus žmogiškųjų resursų organizacijoje klausimas. Organizacijos bando gauti atsakymus, kas padeda išlaikyti ir motyvuoti darbuotojus. Atėjęs specialistas dažniausiai turi gauti papildomus mokymus, kad atitiktų būtent šios, konkrečios organizacijos tikslus. Vadovai nori investuoti į mokymo programas bei kvalifikacijos kėlimo kursus, deja, jie nėra tikri, ar geriau pasiruošęs darbuotojas iš tikrųjų liks šioje organizacijoje, o gal nuspręs, kad nori aukštesnių pareigų, geresnio atlyginimo ir nebus patenkintas vieta, kurioje dirba.

Taip pat kyla klausimas, kaip atsparumas - gebėjimas susitvarkyti su iškylančiais iššūkiais - padeda išlikti lojaliu organizacijai, kuri gal būt specialiai užsako mokymus, kad darbuotojas išmoktų susitvarkyti su sunkumais, gebėtų greitai ir efektyviai dirbti siekdamas organizacijos tikslų.

Šio tyrimo metu taip pat buvo norima nustatyti, kas gi turi įtakos darbuotojų kaitai. Dauguma autorių pabrėžia darbuotojų įsitraukimo įtaką norint likti organizacijoje, padėti siekti bendrų tikslų bei matyti prasmę tame, ką daro. Įsitraukimas darbe skatina žmogų daug dėmesio ir laiko skirti savo profesinei veiklai. Kartais taip aukojamas ir tas laikas, kurį darbuotojas galėtų leisti su šeima ar užsiimdamas kitomis veiklomis. Todėl tyrimo metu taip pat bus bandoma įvertinti, ar siejasi pasitenkinimas gyvenimu bei gebėjimas įsitraukti darbe, ar laimingas žmogus linkęs dirbti toje pačioje organizacijoje, o gal jis bus linkęs keisti dabo vietą?

Ši tema yra reikšminga ne tik psychologams, bet ir organizacijoms, siekiant didinti darbuotojų organizacijai teikiamą naudą per įsitraukimą, sumažinti darbuotojų kaitą (kas savaime padidina organizacijos nuostolius, nes reikia ieškoti naujų darbuotojų, juos apmokyti bei suteikti laiko adaptacijai naujame darbe). Lietuvoje ši tema yra ypač aktuali, dauguma jaunų žmonių dabar daug laisviau keičia darbo vietas, stengiasi rasti prasmę tame, ką dirba, nori gauti didesnius atlygius. Sakoma, kad bumų kartos žmonės dirbdavo viename darbe keturiasdešimt metų, o tūkstantmečio kartos - keturiasdešimt kartų keičia darbą per vienerius metus.. Juokas juokais, bet tai tikrai labai didelė problema ir atsakymų į klausimą, kas išlaiko žmogų vienoje organizacijoje, būtent ir ieškosime šitame darbe.

1. ĮVADAS

Šiame darbe yra siekiama išsiaiškinti, kaip siejasi darbuotojų atsparumas, pasitenkinimas gyvenimu, lavinimas ir tobulinimas, darbuotojų įsitraukimas ir noras keisti darbo vietą. Tai pat bus nagrinėjami bei analizuojami minėti konstruktai ir jų sąsajos. Taigi, prieš atliekant tyrimą buvo atlikta nuodugni literatūros analizė bei jos interpretacija.

1.1. Įsitraukimo į darbą samprata

Pasak Putri ir bendraautorių (2021), darbuotojų įsitraukimas vyksta tuomet, kai darbuotojai jaučia aistrą savo darbui ir pasiryžę daryti gerą poveikį organizacijai įsitraukdami ir fiziškai, ir psichologiškai. Be to, pasak Trisnawati ir Elpanso (2021), darbuotojų įsitraukimas lyginamas su stipriu emociniu ryšiu ir darbuotojų atsidavimu. Įsitraukimo sąvoka aiškinama kaip teigiama psichologinė nuostata, susijusi su darbu, sukelianti stiprų atsidavimą, energijos bei visiško įsitraukimo į veiklą pojūtį, kuris padeda efektyviau atlikti darbo užduotis (Schaufeli et al., 2002). Darbuotojų įsitraukimas reiškia emocines investicijas, kurias pastarieji investuoja į savo veiklą bei organizacijas, kuriose jie dirba (Primadini & Karneli, 2023).

Nors literatūroje pateikiami įvairūs įsitraukimo į darbą apibrėžimai, dažniausiai taikomas yra Schaufeli ir bendraautorių (2002) siūlomas modelis, kurio kertiniai komponentai yra energingumas (angl. Vigor), atsidavimas darbui (angl. Dedication) ir pasinėrimas į darbą (angl. Absorption). Energingumas reiškia ne tik aukštą energijos lygį, bet ir ryžtą, norą stengtis, išvermingumą bei gebėjimą įveikti sunkumus. Atsidavimas darbui apima darbuotojo entuziazmą, atliekamo darbo reikšmingumo pajautimą ir pasididžiavimą savo veikla. Tuo tarpu pasinėrimas į darbą nusako, kaip stipriai, giliai ir pozityviai asmuo yra įsitraukęs į darbo veiklą – kai tampa sunku atsitraukti, laikas prabėga nepastebimai, o aplinkinis pasaulis tarsi išnyksta (Schaufeli ir Bakker, 2003). Ši trijų komponentų koncepcija laikoma patikimu pagrindu empiriniam vertinimui ir plačiai taikoma šiuolaikiniuose darbuotojų įsitraukimo tyrimuose.

Ankstesnėje teorinėje perspektyvoje, vienas iš pirmųjų įsitraukimo į darbą konceptualizavimų priklauso Kahn (1990), kuris siejo šią sąvoką su darbuotojo fizinės, kognityvinės ir emocinės saviraiškos raiška darbo metu. Pasak Kahn (1990), įsitraukimą lemia trys esminiai veiksniai: prasmingumas (angl. Meaningfulness), pasiekiamumas (angl. Availability) bei saugumas (angl. Safety). Prasmingumas – tai darbuotojo įsitikinimas, kad jo darbas yra vertingas, reikšmingas, o veikla suteikia prasmę ir galimybę save realizuoti. Pasiekiamumas nurodo tai, ar darbuotojas jaučiasi turintis pakankamai fizinių, emocinių ir

psichologinių išteklių veiklai atlikti. Psichologinis saugumas reiškia, kad darbuotojas gali būti savimi darbe be baimės dėl neigiamų pasekmių savo įvaizdžiui, statusui ar karjerai. Brown, Trevino ir Harrison (2005) psichologinį saugumą apibrėžia kaip „bendrą įsitikinimą, kad komanda yra saugi tarpasmeninei rizikai“. Kaip pažymi Liu ir Ge (2020), psichologinis saugumas yra svarbi sąlyga darbuotojų įsitraukimui – jis skatina ne tik aktyvų įsitraukimą, bet ir kūrybiškumą darbo aplinkoje. Kitaip tariant, įsitraukimas sustiprėja tada, kai darbuotojai jaučiasi saugūs, jų veikla turi prasmę ir jie turi pakankamai resursų susidoroti su užduotimis.

Indah ir kiti (2022) darbuotojų įsitraukimą įvardija kaip teigiamą, susijusį su darbu, elgesį. Jis apima jaudulį, aistrą, pasitenkinimą ir įgalinimą. Kai darbuotojai iš tiesų įsitraukia į savo darbą, jie visapusiškai panaudoja visus savo įgūdžius, žinias ir elgesį (Saragih et al., 2021). Ši sąvoka tampa vis aktualesnė, nes pastaraisiais metais įsitraukimas į darbą vis dažniau nagrinėjamas kaip reikšmingas veiksnys, susijęs su darbuotojų požiūriu bei elgsena darbe (Blaique, Ismail & Aldabbas, 2022).

Įsitraukimas į darbą reikšmingai daro įtaką darbuotojų darbo atliktį, produktyvumą ir efektyvumą. Viena iš priežasčių, kodėl organizacijos vis dažniau domisi įsitraukimu į darbą, yra siekis pagerinti individualius bei kolektyvinius darbo rezultatus. Kita priežastis – organizacijos gali įgyti konkurencinį pranašumą pasitelkdamos darbuotojus, nes žmogiškieji ištekliai yra ne tik vertingi, kai yra tinkamai pritaikomi, bei ir išskirtiniai tuo, kad jų konkurentai negali pakartoti (Ambarsari et al., 2021). Macey ir Schneider (2008) pastebi, jog viešosiose institucijose su aukštu darbuotojų įsitraukimo lygiu yra pastebima mažesnė darbuotojų kaita, didesnis efektyvumas ir stipresnis pasitikėjimas organizacija bei bendradarbiais. Tyrimai atskleidė ir patvirtino ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo ir jų produktyvumo, kas lemia geresnių paslaugų teikimą (Albrecht et al., 2015). Galima teigti, jog darbuotojų įsitraukimas vienas svarbiausių organizacinio efektyvumo variklių, patvirtinantis ankstesnius tyrimus apie jo vaidmenį didinant atkaklumą siekiant tikslų ir įsipareigojimą (Dauda, et al., 2025). Tad tinkamas darbuotojų įsitraukimas yra esminė sąlyga darbo našumui.

Yao, Qiu, Yang, Han ir Li (2022) pabrėžia, jog įsitraukimas į darbą glaudžiai susijęs su darbo atliktimi. Anot jų, individo darbo rezultatai priklauso ne tik nuo palankių darbo sąlygų, bet ir nuo asmeninių darbuotojo savybių – pasitikėjimo savimi, optimizmo, tikslo siekimo, atsparumo ir gebėjimo įveikti sunkumus. Neuber, Englitz, Schulte, Forthmann ir Holling (2022) įrodė, kad egzistuoja sąsajos tarp įsitraukimo ir darbo atlikties įvairiose srityse, o taip pat nustatė neigiamą ryšį tarp įsitraukimo ir polinkio į pravaikštas (angl.

Absenteeism). Kai darbuotojai jaučiasi priklausantys savo organizacijai, jie daugiau investuoja į įmonės sėkmę ir gali įkvėpti savo kolegas daryti tą patį (Sentoso, 2019, cit. iš Kurahman, Winadi & Anggarani, 2024).

Svarbu atkreipti dėmesį ir į Darbo poreikių - resursų (JD–R) modelį (Demerouti, Nachreiner, Bakker & Schaufeli, 2001). Pasak šio modelio, darbo atliktį lemia darbo reikalavimų ir turimų išteklių santykis. Darbo ištekliai apima fizinius, psichologinius, socialinius ir organizacinius veiksnius, kurie padeda darbuotojams siekti tikslų. Tai gali būti pasitikėjimas savimi, lyderystė, palaikymas gaunamas iš kolegų ar šeimos, karjeros galimybės, atlyginimas, darbo atmosfera bei užduočių įvairovė (Demerouti et al., 2001; Qi & Wu, 2018). Tad, jei darbo atliktis priklauso nuo įsitraukimo, logiška manyti, kad ir tokie veiksniai kaip darbo stresas ar našumas irgi yra susiję su šiuo konstruktu.

Svarbus dėmuo, stiprinantis įsitraukimą bei darantis įtaką darbo efektyvumui, yra kūrybiškumas. Liu, Huang, Kim ir Na (2023) pastebėjo, kad įsitraukę darbuotojai, ypač pasižymintys atvirumu patirčiai, kūrybiniuose procesuose aktyviau prisideda prie idėjų generavimo ir vystymo. Be to, vienas iš būdų, kuriuos taiko organizacijos bandydamos konkuruoti tarpusavyje rinkoje, yra kūrybiškumo skatinimas (Ahmad et al., 2022). Pasak autorių, didesnę kūrybiškumą bei įsitraukimą į veiklą demonstruoja tie darbuotojai, kurie dirba socialiai atsakingose organizacijose. Blaique ir kitų (2022) tyrimas atskleidė, kad psichologiškai įgalinti darbuotojai (angl. Psychologically empowered) labiau tiki savo gebėjimais ir patiria didesnę darbo prasmę, kas taip pat padidina jų įsitraukimą.

Bakker (2022) analizavo darbo grupių įsitraukimą ir nustatė, kad didelę įtaką darbuotojų įsitraukimui daro jų artimiausia socialinė aplinka – kolegos, vadovai bei net romantiniai partneriai. Kitaip tariant, įsitraukimas į darbą gali būti socialiai užkrečiamas.

Tarp reikšmingiausių įsitraukimą skatinančių veiksnių minėtinas santykių kapitalas ir psichologinis kapitalas (PsyCap). Santykių kapitalas atspindi tarpasmeninių santykių kokybę organizacijoje, o geros tarpusavio sąlygos skatina darbuotojų lojalumą bei įsitraukimą (Rozkwitalska, Basinska, Okumus & Karatepe, 2022). Tyrėjų teigimu, psichologinis kapitalas, apimantis savarankiškumą, viltį, atsparumą ir optimizmą, skatina darbuotojus įsitraukti į veiklą ir padeda palaikyti gerus darbo rezultatus. Asmenys, pasižymintys aukštu psichologiniu kapitalu, paprastai pasižymi didesniu našumu net esant didesniai krūviui, o jo trūkumas siejamas su žemu našumu ir menku įsitraukimu. Psichologinis kapitalas taip pat gali skatinti organizacinį pilietiškumo elgesį bei sumažinti per didelio įsitraukimo keliamą riziką – tokią kaip perdegimas ar nerimas (Qi & Wu, 2018).

Darbuotojų sugebėjimą įsitraukti į darbą, atlaikyti darbo spaudimą, darbo bei asmeninio

gyvenimo konfliktus ir emocinį išsekimą lemia emociniai, kognityviniai bei fiziniai įgūdžiai ir pastangos. Jais grindžiami organizaciniai, socialiniai bei fiziniai reikalavimai darbuotojams, dar kitaip vadinamus darbo reikalavimais (Yao et al., 2022). Pasak autorių, tinkamas darbo reikalavimų ir išteklių balansas yra esminis – jis leidžia įsitraukimui gerinti darbo rezultatus. Kai darbo reikalavimai yra aukšti, tačiau neatitinka darbuotojo išteklių, gali kilti išsekimas, perdegimas ir prastesni darbo rezultatai. Lu ir Tu (cit. iš Yao et al., 2022) pažymi, kad jei darbo įsitraukimas viršija išteklių kiekį, gali kilti fizinių bei psichologinių sveikatos problemų. Visgi, kai darbuotojai turi pakankamus vidinius resursus, įsitraukimas į darbą teigiamai veikia našumą. Taigi darbuotojai, siekdami didinti savo įsitraukimą gali pakeisti savo elgseną į proaktyvią, pavyzdžiui, pritaikant žaidimo elementus (Yao et al., 2022). Tai išryškėjo ir kitame tyrime, atliktame Scharp, Bakker ir Breevaart (2022) – dar vienas įsitraukimą skatinantis veiksnys – užduočių žaismingumas. Darbuotojai, kurie į užduotis žvelgia kaip į žaidimą, integruodami humorą bei kūrybinius sprendimus, labiau jaučia autonomiją, bendrumą bei kompetencijos jauseną. Tad darbuotojų įsitraukimą į darbą reikšmingai padidina žaismingas užduočių pateikimas.

Rozkwitalska ir kiti (2022) pabrėžia, kad darbuotojai labiau įsitraukia, kai jaučia, jog jų darbas yra prasmingas bei prisideda prie kažko reikšmingo. Pasitikėjimu grįsti ryšiai su bendradarbiais skatina asmeninį augimą, didina norą skirti daugiau laiko užduotims bei didžiulius savo darbu. Tan ir Yeap (2022) taip pat įrodė, kad prasmingo darbo atlikimas ir įsitraukimas gali netiesiogiai sumažinti perdegimo riziką.

1.2. Atsparumo samprata

Anot Wagnild (2009), atsparumo tyrimai prasidėjo 1970-aisiais metais, kai mokslininkai tyrė vaikus, kuriems pavyko normaliai vystytis, nepaisant to, kad jie gyveno didelę įtampą keliančioje aplinkoje. Wagnild (2009) teigimu, vėlesni tyrimai 1980-aisiais ir 1990-aisiais buvo skirti suaugusiems, patyrusiems sunkių negandų ir tik neseniai buvo pradėti tyrimai, kuriais buvo siekiama suprasti pagrindinius biologinius procesus, susijusius su didesniu atsparumu. Autorės nuomone, šis supratimo progresas lėmė atsparumo modelį, integruojantį biologinius, emocinius ir psichologinius procesus.

Wagnild (2009), mėginusi apibrėžti darbuotojų atsparumą, apibūdino tai kaip gebėjimą prisitaikyti, pusiausvyrą, kompetenciją, ryžtą, optimizmą ir priėmimą. Autorė atsparumo apibrėžimą išplėtė įtraukdama organizmo stabilumą bei gebėjimą atsilaikyti patiriant stresą. Taigi, atsparūs asmenys pasitiki savimi ir supranta savo stipriąsias puses bei sugebėjimus, pasitiki savo gebėjimu atkakliai įveikti sunkumus, nes jie tai darė anksčiau ir numato, o ne bijo pokyčių ir iššūkių. Wagnild (2009) teigimu, atsparūs asmenys patiria tuos

pačius sunkumus ir stresorius kaip ir visi kiti, tačiau jie išmoko, kaip susidoroti su neišvengiamais gyvenimo sunkumais, ir šis gebėjimas juos išskiria iš kitų.

Siekiant dar geriau suvokti, ką mokslinėje literatūroje reiškia atsparumo sąvoka, dera atkreipti dėmesį į tai, kaip ji kito. Dar 1980 metais Block ir Block teigė, jog atsparumas yra dinaminis individo gebėjimas keisti savo ego kontrolės lygį bet kuria kryptimi, kai to reikalauja aplinka. Vėlesni apibrėžimai buvo labiausiai sietini su asmenybės savybėmis ir prisitaikymu. Pavyzdžiui, atsparumas buvo suvokiamas ir kaip pastangos atkurti ar išlaikyti asmeninę pusiausvyrą, kai kyla grėsmė (Garmezy, 1993) ar panaudoti santykinę vidinį asmens stiprumą bei kitokius išorinius apsaugos procesus, susijusius su patirta rizika ir pažeidžiamumu (Margalit, 1993).

Kitokią atsparumo sąvoką bandė įtvirtinti ir Rutter (1987), teigdamas, jog atsparūs asmenys pasižymi aukšta savigarba, pasitiki savo gebėjimu veikti, turi įvairių problemų sprendimo, įveikimo įgūdžių, o taip pat juos tenkinančius tarpasmeninius santykius. Tačiau jau 1990 metais Rutter reformulavo savo pateiktą atsparumo sąvoką į dinamišką procesą, apimančią individo rizikos ir apsauginius procesus (vidinius ir išorinius), kurie pakeičia nepageidaujamų gyvenimo reiškinių poveikį.

Prasidėjus naujam tūkstantmečiui, suvokimas apie atsparumą įgijo naujų atspalvių. Felton (2000) teigimu, atsparumas yra ryžtas, ankstesnių sunkumų įveikimo patirtis, žinios apie prieinamą pagalbą, stiprios kultūrinės ir religinės vertybės, šeimos parama, rūpinimasis savimi ir kitais. O Luthar, Cicchetti ir Becker (2000) atsparumą įvardijo kaip teigiamą prisitaikymą, nepaisant negandų, vystymosi ir augimo metu, kai gyvenimo patirtis leidžia įgyti naujus pažeidžiamumus ir naujas stiprybes. Įdomu pastebėti, jog Rutter (2006) po daugiau nei penkiolikos metų, supaprastino atsparumo sąvoką teigdamas, jog atsparumas reiškia žmogaus gebėjimą sėkmingai prisitaikyti prie ūmaus streso, traumų ar lėtinių negandų formų.

Pastaraisiais metais suvokimas, kas yra atsparumas dar šiek tiek pakito. Anot Stainton, Chisholm ir Kaiser (2019), atsparumas yra apsauginiai faktoriai, kurie gali būti vidiniai ir išoriniai, didinantys galimybę prisitaikyti prie kylančių iššūkių ir vedančių prie geresnių rezultatų. Saklofske, Plouffe, Wilson ir Prince-Embury (2023) teigia, jog kai kurie tyrėjai atsparumą apibūdina kaip gebėjimą. Tuomet galima manyti, kad jis gali būti lavinamas.

Šiomet publikuotuose tyrimuose, nagrinėjant atsparumo temą, yra akcentuojami resursai. Bulanova, Dvoinin ir Dvojinina (2025) teigia, jog atsparumas yra individualus gebėjimas naudotis turimais resursais: sveikata, emocija, motyvacine, pažintine sritimis esamoje socialinėje ir kultūrinėje aplinkoje. Panašiai atsparumą apibrėžia ir Gladun, Kurylo

ir Shushpanov (2025). Pasak šių autorių, atsparumas yra individo gebėjimas konstruktyviai pasinaudoti turimais resursais, streso ir sunkių išgyvenimų metu.

Taigi, nors atsparumą apibūdinančių apibrėžimų yra labai daug bei skirtingų, galima teigti, jog juos visus sieja asmens gebėjimas įveikti sunkumus arba prie jų prisitaikyti.

1.3. Pasitenkinimo gyvenimu samprata

Kitas šiame darbe nagrinėjamas konstruktas yra pasitenkinimas gyvenimu. Tačiau, siekiant kuo aiškiau atskleisti jo savybes, bus taip pat paliečiami dar du konstruktai – darbo ir asmeninio gyvenimo balansas bei pasitenkinimas darbu. Šios sąvokos yra aptariamose dėl to, jog būtų išvengta sumaišties ką šiame darbe laikysime pasitenkinimu gyvenimu.

Vyas ir Shrivastava (2017) teigimu, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra paaiškinama kaip asmens turimo laiko valdymas, kai jo darbo laikas ir laikas skirtas laisvalaikiui subalansuoti su asmeniniu gyvenimu. Pavyzdžiui, praleisti laiką su šeimos nariais, turėti laisvo laiko atsipalaiduoti, sutarti bendraujant su kolegomis ir sugebėti efektyviai atlikti savo darbą. Gera profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros praktika organizacijose vykdoma stengiantis nukreipti darbuotojus ir įmones gauti naudos, pavyzdžiui, kai patiriama mažiau streso, daugiau asmenų išgyvena laimingumo jausmą tiek darbe, tiek namuose (Mendis & Weerakkody, 2017). Pramana ir Putra (2022) teigimu, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra efektyvaus darbo ir kitos sau svarbios veiklos valdymo matas. Pramana ir Putra (2022) taip pat akcentuoja, jog didesnė darbuotojų profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra sietina su didesniu darbuotojų pasitenkinimu gyvenimu. Autoriai teigia, jog pasitenkinimas darbu gali iš dalies tarpininkauti tarp darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros poveikio darbuotojų įsitraukimui į darbą. Taigi, didesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu, didėjanti profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra daro įtaką įsitraukimui į darbą.

Anot Sinambela (2016, cit. iš Ngatimun, Hermanto & Syarif, 2021), pasitenkinimas darbu yra žmogaus jausmai savo darbui, kurį sukuria jo paties pastangos ir kurį palaiko išoriniai dalykai, tokie kaip darbo sąlygos, darbo rezultatai ir pats darbas. Pasitenkinimas darbu yra svarbus, nes darbuotojai įmonėje yra labiausiai dominuojantis veiksnys, lemiantis organizacinės veiklos sėkmę ar nesėkmę (Rodonuwu et al., 2018, cit. iš Amalia & Mardiansyah, 2023). Gusti ir kitų (2025) teigimu, pasitenkinimas gyvenimu apibrėžiamas kaip bendras asmens gyvenimo kokybės įvertinimas, pagrįstas asmeniniais kriterijais ir su jo elgesiu susijusiais klausimais.

Išsiaiškinus, kas yra darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra bei pasitenkinimas darbu, galima detaliau nagrinėti pasitenkinimo gyvenimu sąvoką. Šis konstruktas reiškia

bendrą asmens pasitenkinimą ir laimingumą savo gyvenime (Kabak & Sunman, 2025). Pasak autorių, pasitenkinimas gyvenimu yra susijęs su pilnatvės jausmu, kylančiu dėl patirties, turimų tikslų ir vertybių, bei reiškia, kaip žmonės yra patenkinti savo gyvenimu apskritai. Kabak ir Sunman (2025) teigimu, šis konstruktas apima asmenų patirtį įvairiose srityse – susijusią su fizine sveikata, emocine būseną, santykiais, darbu ir gyvenimo tikslais, o pasitenkinimas gyvenimu paprastai laikomas subjektyvia patirtimi ir skiriasi priklausomai nuo asmens suvokimo, vertybių ir prioritetų. O Gunjan ir Rana (2025) pasitenkinimą gyvenimu apibrėžia kaip asmens gyvenimo kokybę asmeniniu, socialiniu ir profesiniu aspektais.

Tačiau taip pat galima teigti, jog pasitenkinimas gyvenimu apibrėžiamas remiantis reikšmingų gyvenimo sričių rezultatais – socialiniais santykiais, pritapimu visuomenėje, savigarpa ir finansine gerove plačiausia prasme ir ilgu laikotarpiu (Maurya, Chattopadhyay, & Prasad, 2025). Anot Mendoza, Quicho ir Costa (2025), dauguma žmonių yra linkę būti patenkinti gyvenimu, jei sugeba susidoroti su visomis gyvenime kylančiomis stresinėmis situacijomis, įskaitant asmenines, socialines ir su darbu susijusias problemas. Autorių teigimu yra nustatyta, kad teigiami darbo ir šeimos gyvenimo įvykiai pranašauja didesnę pasitenkinimą gyvenimu.

Ferreira ir Zaia (2025) pasitenkinimo gyvenimu apibrėžimas yra šiek tiek kitoks. Jie mano, jog tai yra kognityvinis konstruktas, atspindintis, kaip asmenys vertina savo pasitenkinimą įvairiose gyvenimo srityse, tokiose kaip darbas, laisvalaikis, santykiai, sveikata ir finansais. O, pavyzdžiui, Vittersø (2025) teigimu, pasitenkinimas gyvenimu yra pagrindinis subjektyvios gerovės komponentas ir dažnai vadinamas kognityvine gerove. Autorius teigia, jog pasitenkinimą gyvenimu galima įvertinti palyginus jo išsivaizduojamą idealų gyvenimą su realiuoju, bet taip pat svarbu kaip tai vyksta per jo visą gyvenimą.

Tad šiame kontekste pasitenkinimas gyvenimu yra svarbus kriterijus skatinant asmenines stipriąsias puses, asmeninį tobulėjimą ir prasmingą veiklą (Kabak & Sunman, 2025). Autoriai teigia, jog šia teigiamos psichologijos perspektyva siekiama sukurti skirtingas strategijas, kaip padidinti pasitenkinimą gyvenimu, o pasitenkinimas gyvenimu išreiškia, kiek žmonės iš esmės jaučia pasitenkinimą savo gyvenimu. Taigi, pasitenkinimas gyvenimu susijęs su asmens gebėjimu patenkinti savo fizinius, emocinius, socialinius ir dvasinius poreikius.

1.4. Darbuotojų lavinimo ir tobulinimo samprata

Vienas iš pagrindinių darbuotojų veiklos gerinimo rodiklių vis aršesnės pasaulinės konkurencijos akivaizdoje yra mokymo programos. Mokymas ir lavinimasis apibrėžiami

kaip individo elgesio metodiškas keitimas, siekiant organizacijos tikslų. Mokymai kuriami siekiant suteikti darbuotojams informacijos, kurios jiems reikia, kad galėtų puikiai atlikti savo dabartinius vaidmenis. Taip yra dėl to, kad labai mažai asmenų atvyksta į įmones, visiškai pasiruošę darbui su paskirtomis užduotimis (Arta, Leuhery, Abubakar, Yusuf, & Cakranegara, 2023). Įmonės nuolat samdo naujus žmones, o kad šie galėtų atlikti savo darbą, jiems reikia mokymų. Net darbuotojams, kurie dirba ilgą laiką, gali prireikti kvalifikacijos kėlimo kursų, kad įvykdytų savo dabartinio vaidmens keliamus reikalavimus arba būtų pasirengę paaukštinimui (Astuti et al., 2021). Siekiant neatsilikti nuo vis didėjančio prekių, procesų ir technologijų pokyčių tempo, darbuotojų mokymas ir kompetencija yra svarbesni nei bet kada anksčiau.

Mokymas, pasak Putri ir kitų (2021), yra organizuotos ir metodiškos pastangos suteikti ar patobulinti gebėjimus ir perspektyvas, atitinkančias verslo reikalavimus bei suteikti naujos informacijos (Putri, Srihandayani, & Arianto, 2021). Pasak Arta ir kitų (2023), dauguma įmonių skiria lėšas mokymams, tikėdamosi pagerinti veiklos rezultatus. Mokymas, pasak Setiawan ir kitų (2021), yra priemonė, leidžianti asmeniui įgyti įgūdžių, kurie padeda pasiekti organizacinius tikslus (Setiawan, et al., 2021). Į mokymus galima žiūrėti tiek iš siauros (individo tam tikrų įgūdžių tobulinimo), tiek iš plačios (visiškai naujų įgūdžių mokymo) perspektyvos, o šie procesai yra susiję su įvairiais įmonės tikslais. Mokydamiesi darbuotojai įgyja konkrečių ir platų pritaikymą turinčių įgūdžių bei informacijos, kuriuos vėliau gali panaudoti darbe. Norint pasiekti organizacijose išsikeliamus tikslus, mokymas yra būtinas (Kosali, 2023). Saragih ir kiti (2021) teigė, kad mokymai yra būdas darbuotojams daugiau sužinoti apie organizaciją, jų vaidmenį joje ir veiklą bei atsakomybę, kurios iš jų tikimasi. Todėl, remiantis anksčiau išsakytomis mintimis, galima manyti, kad mokymai gali būti vertinami ribotoje ar ilgalaikėje perspektyvose, o šie procesai yra susiję su įvairiais organizacijų tikslais (Paramarta & Kasih, 2018). Įmonės, kurios daugiau investuoja į aukšto lygio technologijas, paprastai dažniau keičiasi, atlieka įvairesnes užduotis, o darbuotojai, norėdami neatsilikti nuo pokyčių tempo, jaučia didesnę mokymosi poreikį (Astuti, Akbar, & Hasibuan, 2021).

Mokymas turi dvejopą naudą, nes pagerina darbuotojų žinias ir įgūdžius bei sukuria naujas karjeros perspektyvas, pagrįstas jų turimais gebėjimais. Kiekvienam darbuotojui, turinčiam karjeros planą, karjeros plėtra turi būti pagrindinė priemonė siekiant profesinių tikslų (Kosali, 2023). Organizaciniai rezultatai ir sparti verslo plėtra gerinami per mokymus, kurie yra įmonės pastangų ugdyti darbuotojų kompetencijas pagrindas (Saragih et al., 2021).

Kai darbuotojai dalyvauja mokymuose, kurie padeda jiems panaudoti visą savo potencialą, darbo vieta tampa patrauklesne, pozityvesne ir palankesne (Saragih et al., 2021). Kaip teigia AL-Badareen (2018), mokymai padeda kiekvienam darbuotojui tobulinti savo dabartinius įgūdžius ir pritaikyti naujus įgūdžius, reikalingus ateityje. Kuomet įmonės vadovybė dalyvauja mokymuose, siekdama sustiprinti darbuotojų gebėjimus, skatindama juos toliau įsitraukti į savo darbą ir prisidėti prie įmonės plėtros, darbuotojų įsitraukimas auga. Autorė mano, kad darbuotojai, gaudami su konkrečių darbo funkcijų, pareigų atlikimu susijusius mokymus, yra labiau įsitraukę į savo darbą ir visos įmonės veiklą. Tai, kad darbuotojai entuziastingai vertina savo darbinę veiklą, rodo jų profesinis įsitraukimas bei gebėjimas įkvėpti savo kolegas (Sentoso, 2019).

Efektyviai valdomas mokymas gali padidinti darbuotojų emocinį įsipareigojimą - emocinį ryšį su kolegomis ir priklausymo įmonei jausmą (AL-Badareen & Al-Ghazzawi, 2018). Pasak Ashikali ir Groeneveld (2015), darbuotojų emocinis įsipareigojimas ne tik laikomas darbuotojų sėkmingos tolimesnės veiklos įmonėje prognoze, bet ir padidina darbuotojų pasitenkinimą bei sumažina jų norą keisti darbo vietą. Tai, kad įmonių mokymo programos apima su darbuotojų darbu susijusias temas, atitinka tai, ką nustatė Setiawan ir kiti (2021). Mokslininkai teigė, kad jei mokymai yra geri, darbuotojai dirbs kokybiškiau, greičiau, nes bus susipažinę su savo darbo procedūromis ir jas įvaldę. Be to, autorių teigimu, darbuotojai gali parodyti norą dirbti net ir už mažesnę atlygį ar po darbo valandų, jei supranta, kodėl jiems naudinga tobulinti savo įgūdžius, talentus ir žinias.

Terisma (2023) atliktas tyrimas nustatė, kad mokymai daro didelę įtaką darbuotojų įsitraukimui. Jis teigia, jog į įmonių mokymo programas įsitraukę darbuotojai įgyja gilesnių įžvalgų apie organizaciją ir išmoka veiksmingų strategijų, tuo sustiprindami savo įsitraukimą į darbą. Todėl, norint padidinti įsitraukimą, įmonėms būtina suprasti darbuotojų ir organizacijos augimo kryptį bei lūkesčius, pagal kuriuos parenka mokymo programas (Putri & et al., 2021). Šiai minčiai pritaria ir kiti autoriai (Saragih, et al., 2021), kurių teigimu darbuotojai labiau įsitraukia į savo darbą ir visą organizaciją, kai daugiau apie tai sužino per įmonės teikiamus mokymus. Tad darbuotojų įsitraukimas reiškia emocines investicijas, kurias darbuotojai turi savo darbe ir organizacijoje, kurioje jie dirba (Primadini & Karneli, 2023), o norint išlaikyti darbuotojų įsitraukimą ir maksimaliai padidinti organizacijos sėkmę, mokymai yra būtini.

Tad galima teigti, jog mokymų vedimas darbuotojams yra tarsi investicija, padedanti išlaikyti turimus darbuotojus bei didinti jų susietumą su organizacija.

1.5. Noro keisti darbo vietą sąsajos su mokymais, atsparumu bei įsitraukimu

Kaip tvirtina Bareja ir Ghai (2025), darbuotojų kaita – tai terminas, svarbus visame profesiniame pasaulyje. Nors daugybė tyrimų tiria darbuotojų kaitos priežastis, vis dar lieka didelė spraga atliekant išsamų jos šaltinių, padarinių ir praktinių strategijų formulavimo tyrimą. Tačiau organizacijos valdymo kontekste kaita dažnai laikoma holistiniu procesu, kuris apima ne tik darbuotojų pasitraukimą, bet ir judėjimą organizacijos viduje.

Svarbu panagrinėti, kaip susiję darbuotojo pasitenkinimas mokymais, įsitraukimas į darbą bei ketinimas keisti darbo vietą. Autorių teigimu, pasitenkinimas mokymu gali būti konceptualizuotas kaip individualaus pasitenkinimo ar nepasitenkinimo lygis daugelyje struktūrizuotų veiklų, kuriomis siekiama gerinti žinias, įgūdžius ir požiūrį, susijusį su atliekamu darbu (Buonomo et al., 2022). Vertinant darbuotojų pasitenkinimą mokymais labai svarbūs subjektyvūs jų vertinimai (Choi et al., 2021). Tad yra trys rodikliai, atskleidžiantys pasitenkinimą buvusiais mokymais: darbuotojų jausmai mokymuisi ir tobulėjimui, darbuotojų pasitenkinimas mokymais, kuriuose dalyvavo bei organizacijos skatinimas toliau mokytis (Huang et al., 2016).

Šią mintį plėtoja Sun ir kiti (2025). Pasak mokslininkų, pakankami darbo ištekliai gali paskatinti darbuotojų vidinę motyvaciją, padidinti jų įsitraukimą į darbą ir bendrą norą siekti organizacijos tikslų. Kadangi pasitenkinimas darbu veikia kaip teigiamas psichologinis šaltinis ir padidina įsitraukimą į darbą, galima sušvelninti neigiamas padidėjusios darbo paklausos pasekmes. Tad Sun ir kiti (2025) tyrimas atskleidė, jog tai galiausiai lemia teigiamus darbo rezultatus, įskaitant ir sumažėjusią darbuotojų kaitą.

Putri, Raharja ir Muhyi (2025) teigimu, Z kartos darbuotojų didelė kaita sietina su jų charakterio modeliais, mėgstančiais laisvę. Autoriai teigia, jog šie darbuotojai gali lengvai pakeisti darbą, radę geresnes galimybes. Vis dėlto, Z kartos darbuotojai nori stabiliai dirbti įmonėse, nors ir nemėgsta saviraiškos laisvę ribojančių taisyklių. Sjahrudin ir kitų (2025) teigimu, profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra esminis veiksnys, darantis įtaką darbuotojų gerovei ir išlikimui organizacijoje. Mokslininkų teigimu, nors darbo poreikių ir asmeninio gyvenimo disbalansas gali sukelti stresą, nuovargį ir galiausiai ketinimus keisti darbo vietą, priežastinis ryšys ne visada turi tiesioginį poveikį.

Įdomu tai, jog literatūroje galima rasti teiginių, jog darbuotojų noras keisti darbo vietą siejamas su mokymais. Daugiau nei prieš trisdešimt metų Becker (1993) atskleidė, jog įgūdžių perkeliamumas yra vienas iš veiksnių, kurie skatina darbuotojų kaitą po mokymų. Schaffner (2001) ir Capelli (2000) taip pat priduria, jog dalis darbuotojų pakeičia savo darbo vietas po mokymų, nes ieško geriau apmokamų darbo vietų. Po mokymų norą gauti didesnę atlyginimą pastebėjo ir Bula (2012). Autoriaus teigimu, darbuotojai po mokymų nori

pakeisti darbo vietą, nes tikisi didesnių atlyginimų, veiklos rezultatų vertinimo, paaugštinimo ir pokyčių susijusių su darbo sąlygomis.

Taigi, mokymų vedimas kartais gali būti nuostolingas organizacijai. Viena iš priežasčių yra didėjančios išlaidos (Brum, 2007), nes po mokymų darbuotojai tikisi atlyginimo pakėlimo. Scholl (2003) teigimu, atlyginimų kėlimas tokiose situacijose gali tapti žalingu organizacijai, jei mokymų nauda nerealizuojama iš karto.

Tačiau Pramusinto ir Elmi (2023) tyrimas atskleidė, jog pasitenkinimas mokymais ir ketinimas keisti darbo vietą neigiamai koreliuoja tiek nuolatiniais, tiek pagal sutartis dirbantiems darbuotojams. Kitaip tariant, kuo didesnę pasitenkinimo jausmą patiria darbuotojai dėl mokymų, tuo mažesnė darbuotojų kaita. Be to, autorių teigimu, įsitraukimo į darbą lygis taip pat daro didelį neigiamą poveikį darbuotojų kaitai. Jų tyrimas taip pat atskleidė, jog aktyvesnis įsitraukimas į darbą gali padėti sumažinti tiek nuolatinį, tiek pagal sutartis dirbančių darbuotojų ketinimo išeiti į pensiją lygį. O tai, ar darbuotojas yra nuolatinis, ar dirba pagal sutartį, neturi įtakos pasitenkinimo mokymais jausmui, įsitraukimui į darbą bei norui keisti darbo vietą.

1.6. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Šio tyrimo tikslas: atskleisti, kaip siejasi darbuotojų noras keisti darbo vietą su pasitenkinimu gyvenimu, įsitraukimu, lavinimusi bei atsparumu.

Pagrindiniai tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti ar yra skirtumai tarp vyrų ir moterų pasitenkinimo gyvenimu, atsparumo, įsitraukimo į darbą, dalyvavimo profesiniuose ir kvalifikacijos kėlimo mokymuose bei ir noro keisti darbo vietą.

2. Patikrinti, kaip siejasi respondentų amžius su atsparumu, įsitraukimu į darbą, noru keisti darbo vietą, pasitenkinimu gyvenimu bei dalyvavimu profesiniuose ir kvalifikacijos kėlimo mokymuose.

3. Išsiaiškinti, kaip tarpusavyje susiję pasitenkinimas gyvenimu, atsparumas, įsitraukimas, dalyvavimo profesiniuose ir kvalifikacijos kėlimo mokymuose ir noras keisti darbo vietą.

4. Nustatyti kaip atsparumas, įsitraukimas, dalyvavimas profesiniuose ir kvalifikacijos kėlimo mokymuose ir noras keisti darbo vietą prognozuoja pasitenkinimą gyvenimu.

5. Nustatyti kaip pasitenkinimas gyvenimu, atsparumas, įsitraukimas, dalyvavimas profesiniuose ir kvalifikacijos kėlimo mokymuose prognozuoja norą keisti darbo vietą.

6. Išsiaiškinti, mediacinius ryšius tarp dalyvavimo profesiniuose ir kvalifikacijos kėlimo mokymuose, įsitraukimo į darbą, pasitenkinimo gyvenimu, noro keisti darbą bei atsparumo.

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Šiuo darbu siekiama išsiaiškinti dirbančių asmenų įsitraukimo, atsparumo, pasitenkinimo gyvenimu, mokymosi ir tobulėjimo bei ketinimo keisti darbą tarpusavio ryšius. Dėl to buvo apklausti 298 respondentų. 12 tiriamųjų atsakė, jog šiuo metu nedirba organizacijoje, todėl jų atsakymai duomenų analizės metu nebuvo įtraukti. Šiame darbe analizuojami 286 respondentų atsakymai.

Iš 286 tiriamųjų buvo 145 vyrai ir 141 moteris. Vidutinis dalyvių amžius – 33,54 metai ($SD = 10,64$).

2.2. Tyrimo instrumentai

Apklausa, kurią pildė respondentai, buvo sudaryta iš septynių dalių.

Pasitenkinimas gyvenimu buvo tiriamas taikant Pasitenkinimo gyvenimu skalę (SWLS). Ši skalė yra sudaryta iš 5 teiginių, kuriuos respondentai įvertina pagal Likerto skalę nuo 0 balų („Visiškai nesutinku“) iki 6 balų („Visiškai sutinku“). Anot Pavot ir Diener (1993), Pasitenkinimo gyvenimu skalė įvertina bendrą kognityvinį žmogaus pasitenkinimą gyvenimu, bet ne emocinius gyvenimo pasitenkinimo teiginius.

Tyrėjams ir praktikams Pasitenkinimo gyvenimu skalei (SWLS) naudoti nereikia specialaus leidimo ar mokesčio su sąlyga, jog skalės autoriai bus tinkamai nurodyti (Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985). O Lietuvos populiacijai adaptuotą SWLS versiją (Diržyte, Perminas, & Biliuniene, 2021) leido naudoti prof. dr. Aistė Diržytė.

1 lentelė. *Pasitenkinimo gyvenimu skalės (SWLS), 14 punktų Atsparumo skalės (RS-14), Utrecht įsitraukimo į darbą skalės ir subskalių vidinis suderinamumas, minimalios ir maksimalios reikšmės*

Skalės	Cronbach's Alpha koeficientas	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Pasitenkinimo gyvenimu skalė (SWLS)	0,892	0	6
14 punktų Atsparumo skalė (RS-14)	0,893	14	98
Utrecht įsitraukimo į darbą skalė	0,963	18	102

Energingumas	0,850	5	36
Atsidavimas darbui	0,934	4	30
Pasinėrimas į darbą	0,923	5	36

Ši skalė yra tinkama atlikti mokslinį tyrimą, kadangi 1 lentelėje esančios skalės vidinis suderinamumas siekia beveik 0,90 (Pakalniškienė, 2012).

Įsitraukimas į darbą buvo matuojamas pasitelkiant Utrecht įsitraukimo į darbą skalę (angl. Utrecht work engagement scale – UWES; Schaufeli & Bakker, 2003). Instrumento autoriai nurodo, jog skale galima naudotis nemokamai ir be raštiško sutikimo, jei ji taikoma nekomerciniais ir moksliniais tikslais. Jie taip pat pateikia instrumento lietuvišką vertimą.

Utrecht įsitraukimo į darbą skalėje yra pateikiama 17 teiginių, kuriuos tiriamieji turėjo įvertinti skalėje nuo 0 balų („Niekada“) iki 6 balų („Kasdien/Visada“). Tad aukštesnio balo pasirinkimas reiškia, jog respondento įsitraukimas į darbą yra labiau pozityvus, negu to respondento, kuris pasirenka žemesnius balus. Pati skalė yra sudaryta iš trijų subskalių: energingumo (angl. Vigor), atsidavimo darbui (angl. Dedication) ir pasinėrimo į darbą (angl. Absorption). Energingumui matuoti yra skirti 6 teiginiai, pavyzdžiui, „Savo darbe trykštu energija“. Jais yra įvertinami energingumo, atsparumo, noro stengtis, atsparumo greitai nuvargti bei ištvermingumo, iškilus sunkumams. Atsidavimas darbui matuojamas 5 teiginiais, pavyzdžiui, „Mano darbas mane įkvėpia“. Ši subskalė skirta atliekamo darbo reikšmingumo pojūčiui, entuziazmo ir didžiavimosi savo darbu jausmui, įkvėpimo ir iššūkių patyrimo darbe įvertinimui. Pasinėrimas į darbą matuojamas 6 teiginiais, pavyzdžiui, „Kai dirbu, laikas bėga nepastebimai“. Šie teiginiai skirti įvertinti, kaip stipriai ir pozityviai asmuo yra pasinėręs į savo darbą, kaip tiriamajam yra sudėtinga atsitraukti nuo jo, kaip nepastebimai prabėga laikas ir yra užmirštama apie aplinkinį pasaulį dirbant (Schaufeli & Bakker, 2003). Šio tyrimo metu gautų Utrecht įsitraukimo į darbą subskalių vidinį suderinamumą bei minimalias ir maksimalias reikšmes galima matyti 1 lentelėje.

Kaip matyti iš 1 lentelėje pateiktų duomenų, visos instrumento skalės turi aukštus vidinio suderinamumo įverčius. Tai rodo, jog naudota skalė yra patikima ir tinkama taikyti moksliniuose tyrimuose.

Siekiant išsiaiškinti, ar respondentai dalyvauja profesiniuose arba kvalifikacijos kėlimo mokymuose, jų buvo paklausta kaip dažnai jie dalyvauja profesinio arba kvalifikacijos kėlimo

mokymuose. Į šį klausimą tiriamieji turėjo atsakyti pasirinkdami vieną atsakymą nuo „Nedalyvauju“ iki „Kartą per mėnesį“.

Tiriamųjų atsparumui pamatuoti buvo naudojama 14 punktų Atsparumo skalė (RS-14), trumpesnė originalios Atsparumo skalės versija (Wagnild, 2011). RS-14 skalė sudaryta iš 14 teiginių, kuriuos respondentai įvertina pagal Likerto skalę nuo 1 balų („Visiškai nesutinku“) iki 7 balų („Visiškai sutinku“). Respondentai gali surinkti nuo 14 iki 98 balų (Wagnild, 2011). Žemesni balai rodo mažesnę atsparumo lygį, o aukštesni balai – aukštesnę atsparumo lygį.

14 punktų Atsparumo skalei (RS-14) taikyti buvo nusipirkta licencija. Instrumento autorė pasidalijo lietuviška instrumento versija, kurios skalės teiginius adaptavo Mažulytė, Skerytė-Kazlauskienė, Eimontas, Gudzevičiūtė ir Molienė (2013).

14 punktų Atsparumo skalės (RS-14) vidinį suderinamumą bei minimalias ir maksimalias reikšmes, gautas šio tyrimo metu, galima matyti 1 lentelėje. Kadangi 3 lentelėje esančios skalės vidinis suderinamumas yra didesnis nei 0,70, ši skalė yra tinkama atlikti mokslinį tyrimą (Pakalniškienė, 2012).

Noras keisti darbo vietą buvo matuojamas klausimu „Aš neplanuoju greitai palikti šios organizacijos“. Respondentai šį teiginį turėjo įvertinti pagal Likerto skalę nuo 1 balų („Visiškai nesutinku“) iki 5 balų („Visiškai sutinku“).

2.3. Tyrimo eiga

Visos skalės bei demografiniai klausimai buvo įtraukti į apklausos anketą. Prieš pradedant platinti anketą, ji buvo pateikta keliems tiriamiesiems kaip bandomoji versija. Tokiu būdu buvo patikrintas informacijos aiškumas bei išdėstymas. Atsižvelgus į grįžtamąjį ryšį bei atlikus kelias korekcijas, anketa buvo pasidalinta socialiniuose tinkluose. Gauti atsakymai buvo surinkti taikant patogų imties sudarymo būdą.

Pati anketa buvo sukurta naudojantis Google Forms platformą. Norint į ją užpildyti, buvo privaloma atsakyti į visus apklausoje esančius klausimus. Tačiau, prieš pildant anketą, tiriamieji buvo informuojami apie tyrimo tikslą, patikinami, jog pateikiami atsakymai bus analizuojami konfidencialiai. Be to, nurodyta informacija, kaip susisiekti su tyrėju, iškilus klausimams.

2.4. Duomenų analizė

Visi apklausos rezultatai buvo apskaičiuojami naudojantis Microsoft Excel 2019 bei IBM SPSS statistics 26 statistinės duomenų analizės sistema.

Visų pirma, buvo išrinkti tiriamieji, kurie šiuo metu nedirba organizacijose. Po to buvo apskaičiuotos visos subskalės, patikrintas jų patikimumas bei duomenų išsibartymas.

Tuomet, siekiant patikrinti, ar yra sąsajų tarp skalių ir tiriamųjų lyties, buvo taikytas Stjudento t kriterijus nepriklausomoms imtims. Gavus šiuos duomenis buvo naudojama Pearson koreliacijos koeficientą, siekiant išsiaiškinti, ar yra sąsajų tarp analizuojamų konstrukty. Po to buvo skaičiuojamaos mediacijos ir atliekamas struktūrinis lygčių modeliavimas.

3. REZULTATAI

Gavus apklausos rezultatus, buvo vykdoma statistinė duomenų analizė bei interpretacija. Rezultatai pateikiami trijuose skyreliuose: 3.1. skyrelyje aptariama aprašomoji statistika bei kintamųjų tarpusavio sąsajos, 3.2. skyrelyje pateikiami logistinės regresijos rezultatai, o 3.3. skyrelyje analizuojami kintamųjų mediaciniai ryšiai.

3.1. Aprašomoji kintamųjų statistika bei kintamųjų tarpusavio sąsajos

Tyrimo metu buvo įvertintas respondentų įsitraukimas į darbą, atsparumas, noras palikti organizaciją, lavinimas ir tobulinimas bei pasitenkinimas gyvenimu.

Duomenų normalumas tikrintas apskaičiavus asimetriškumo koeficientą (angl. skewness), kuris buvo didesnis nei 0,7 (arba mažesnis negu -0,7); eksceso koeficientą (angl. kurtosis), kuris nebuvo lygus 0 (normalaus pasiskirstymo atveju turėtų būti lygus 0), Šapiro ir Vilko (angl. Shapiro–Wilk) bei Kolmogorovo ir Smirnov (angl. Kolmogorov–Smirnov) testus. Tad duomenys nebuvo normaliai išsidėstę ir koreliaciniai skaičiavimai buvo atlikti pasitelkus Spearman koreliacijos koeficientą.

2 lentelė. *Darbuotojų atsparumo, pasitenkinimo gyvenimu, dalyvavimo profesinio arba kvalifikacijos kėlimo mokymuose, darbuotojų įsitraukimo ir noro keisti darbo vietą palyginimas grupėse pagal lytį*

	Vyrai (n = 145)	Moterys (n = 141)			
	M (SD)	M (SD)	t	df	p
Įsitraukimas į darbą	3,49 (1,35)	4,00 (1,26)	-3,295	286	0,001
Atsparumas	5,42 (0,86)	5,56 (0,84)	-1,280	286	0,202
Pasitenkinimas gyvenimu	4,09 (0,97)	3,90 (1,22)	1,479	286	0,140
Dalyvavimas mokymuose	1,86 (1,27)	1,46 (1,11)	2,798	286	0,005
Ketinimas keisti darbo vietą	2,68 (1,23)	2,69 (1,51)	-0,032	286	0,975

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

Kaip matome iš 2 lentelės, reikšmingi skirtumai tarp lyčių yra įsitraukime į darbą ($t = -3,295$, $p = 0,001$) ir dalyvavime profesinio arba kvalifikacijos kėlimo mokymuose ($t = 2,798$, $p = 0,005$).

3 lentelė. *Darbuotojų atsparumo, pasitenkinimo gyvenimu, dalyvavimo profesinio arba kvalifikacijos kėlimo mokymuose, darbuotojų įsitraukimo ir noro keisti darbo vietą ir lyties*

tarpusavio koreliacijos

Skalės	1	2	3	4	5	6
1 Lytis	-					
2 Įsitraukimas į darbą	0,193**	-				
3 Atsparumas	0,092	0,628**	-			
4 Pasitenkinimas gyvenimu	-0,050	0,386**	0,379**	-		
5 Dalyvavimas mokymuose	-0,166**	-0,167*	-0,201**	-0,028	-	
6 Ketinimas keisti darbo vietą	0,075	0,383 **	0,230**	0,229**	0,046	-

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

Kaip matyti iš 3 lentelės, gautos reikšmingos koreliacijos tarp lyties ir įsitraukimo į darbą ($r = 0,193$, $p < 0,01$) ir to, kaip dažnai dalyvauja profesinio arba kvalifikacijos kėlimo mokymuose ($r = -0,166$, $p < 0,01$). Lyginant respondentų įsitraukimą, gautos statistiškai reikšmingos koreliacijos su atsparumu ($r = 0,628$, $p < 0,01$), su pasitenkinimu gyvenimu ($r = 0,386$, $p < 0,01$), su dalyvavimu profesinio arba kvalifikacijos kėlimo mokymuose ($r = -0,167$, $p < 0,01$) ir su ketinimu keisti darbo vietą ($r = 0,383$, $p < 0,01$). Taip pat lentelėje matome, jog atsparumas koreliuoja su pasitenkinimu gyvenimu ($r = 0,379$, $p < 0,01$), su dalyvavimu profesinio arba kvalifikacijos kėlimo mokymuose ($r = -0,201$, $p < 0,01$) ir su ketinimu keisti darbo vietą ($r = 0,230$, $p < 0,01$). Pasitenkinimas gyvenimu taip pat koreliuoja su ketinimu keisti darbo vietą ($r = 0,229$, $p < 0,01$).

4 lentelė. Tyrimo konstrukty ir amžiaus tarpusavio koreliacijos

Skalės	Amžius
Įsitraukimas į darbą	0,339***
Atsparumas	0,278***
Pasitenkinimas gyvenimu	-0,026
Dalyvavimas mokymuose	-0,172**
Ketinimas keisti darbo vietą	0,115

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

4 lentelė atskleidžia, jog reikšmingi skirtumai gauti lyginant respondentų amžių su įsitraukimu į darbą ($r = 0,339$, $p < 0,001$), atsparumu ($r = 0,278$, $p < 0,001$) ir dalyvavimu profesinio arba kvalifikacijos kėlimo mokymuose ($r = -0,172$, $p < 0,003$).

3.2. Logistinės regresijos

Atsižvelgiant į šio tyrimo koncepcinį modelį, buvo atliekamos regresinės analizės. Jomis buvo norima išsiaiškinti, kas geriausiai prognozuoja skirtingas modelio išeitis, kurie kintamieji lemia norą palikti organizaciją: įsitraukimas į darbą, atsparumas, pasitenkinimas gyvenimu ar mokymai.

5 lentelė. *Noro keisti darbą prognostiniai veiksniai*

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis		<i>F</i>	<i>P</i>	<i>R</i> ²
	Noras keisti darbą				
	<i>Beta</i> (<i>β</i>)	<i>p</i>			
Įsitraukimas į darbą	0,299	<0,001	11,91	<0,001	0,145
Atsparumas	-0,059	0,424			
Pasitenkinimas gyvenimu	0,177	0,004			
Dalyvavimas mokymuose	0,152	0,008			

Pastaba. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

Kaip matyti iš 5 lentelės, norą keisti darbą statistiškai reikšmingai prognozuoja net keli veiksniai, Įsitraukimas į darbą teigiamai prognozuoja norą keisti darbą ($\beta = 0,299$, $p < 0,001$). Pasitenkinimas gyvenimu taip pat teigiamai prognozuoja norą keisti darbo vietą ($\beta = 0,177$, $p = 0,004$). Dalyvavimas profesinio arba kvalifikacijos kėlimo mokymuose taip pat prognostiškai reikšmingas ($\beta = 0,152$, $p = 0,008$).

6 lentelė. *Pasitenkinimo gyvenimu prognostiniai veiksniai*

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis			<i>P</i>	<i>R</i> ²
	Pasitenkinimas gyvenimu				
	<i>Beta</i> (<i>β</i>)	<i>p</i>	<i>F</i>		
Įsitraukimas į darbą	0,161	0,025	18,49	<0,001	0,208
Atsparumas	0,271	<0,001			
Dalyvavimas mokymuose	0,085	0,124			

Pastaba. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

6 lentelėje yra pavaizduoti pasitenkinimo gyvenimu prognostiniai veiksniai. Įsitraukimas į darbą teigiamai ir statistiškai reikšmingai prognozuoja pasitenkinimą gyvenimu ($\beta = 0,161$, $p < 0,025$). Pasitenkinimą gyvenimu taip pat teigiamai ir statistiškai reikšmingai prognozuoja atsparumas ($\beta = 0,271$, $p = 0,001$). Dalyvavimas profesinio arba kvalifikacijos kėlimo mokymuose statistiškai reikšmingai neprognozuoja pasitenkinimo gyvenimu, o noras keisti darbą prognostiškai reikšmingas pasitenkinimui gyvenimu ($\beta = 0,164$, $p = 0,004$).

3.3. Įsitraukimo į darbą, atsparumo, pasitenkinimo gyvenimu, lavinimo ir tobulinimo bei noro keisti darbo vietą mediaciniai ryšiai

Siekiant nustatyti mediacinius ryšius tarp lavinimosi ir atsparumo, įsitraukimo į darbą, pasitenkinimo gyvenimu bei noro keisti darbą buvo tikrinta, ar yra galimos mediacijos tarp šių konstrukčių.

Siekiant tinkamai išanalizuoti duomenis, dera atkreipti dėmesį į modelio tinkamumą. Šiame tyrime taikomas teorinis modelis atitinka realius duomenis atliekant struktūrinių lygčių modeliavimo (SEM) analizę. Tai parodo keli skirtingi statistiniai rodikliai: RMSEA, CFI, GFI ir NFI. RMSEA įvertis yra lygus 0,102, kas atskleidžia nedidelį modelio netikslumą, bet yra tinkamas taikyti (Pakalniškienė, 2012). CFI yra lygus 0,965, kas rodo labai gerą tinkamumą, nes lyginant modelį su baziniu modeliu, reikšmės virš 0,95 yra laikomos puikiomis. GFI įvertis yra lygus 0,984, kai įverčiai didesni nei 0,90 yra laikomi priimtinais. Taip pat NFI įvertis yra tinkamas, nes jis yra lygus 0,954, geru tinkamumu laikoma, kai GFI, reikšmės virš 0,90. Šis įvertis rodo, kad modelis atitinka duomenis. Taigi, nors RMSEA atskleidžia tam tikrą nukrypimą nuo idealaus modelio tinkamumo, kiti indeksai (CFI, GFI, NFI) yra aukšti, tad modelio tinkamumas gali būti vertinamas kaip geras. Kitaip tariant, šis modelis pakankamai gerai paaiškina kintamųjų tarpusavio ryšius, yra patikimas ir priimtinas. 7 lentelėje matomi efekto dydžiai visų gautų modelių (bendri, tiesioginiai ir netiesioginiai).

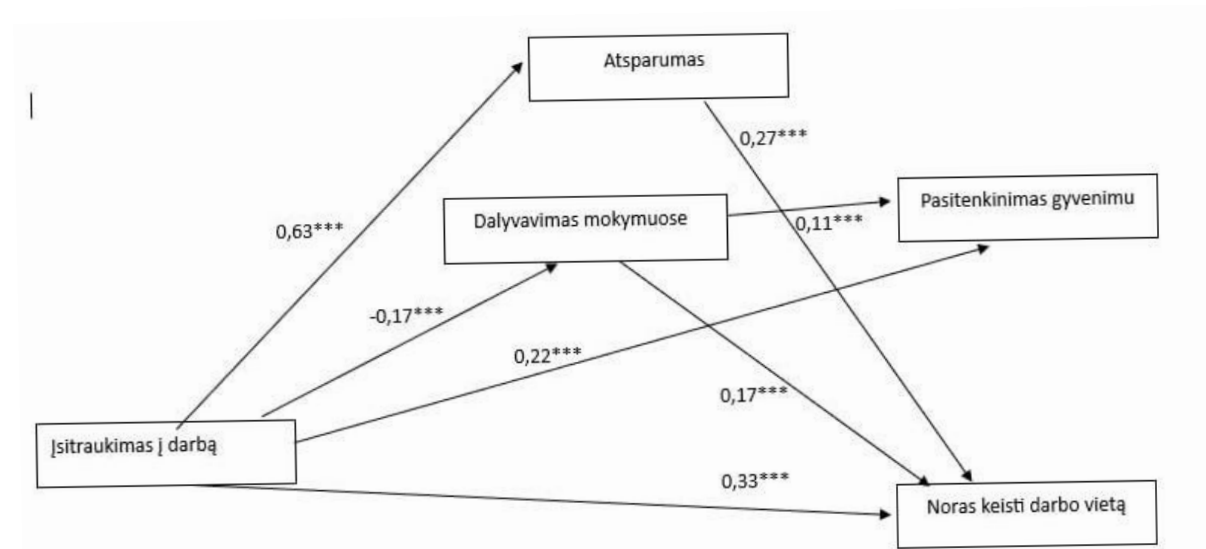
7 lentelė. *Mediaciniai ryšiai tarp tyrimo kintamųjų*

Nepriklausomas kintamasis	Mediatorius	Priklausomas kintamasis	Tiesioginis ryšys	Netiesioginis ryšys	Bendras modelio rezultatas
Įsitraukimas į darbą	Atsparumas	Pasitenkinimas gyvenimu	0,215	0,150	0,365
Įsitraukimas į darbą	Dalyvavimas mokymuose	Pasitenkinimas gyvenimu	-0,173	0,000	-0,173

Įsitraukimas į darbą	Dalyvavimas mokymuose	Ketinima keisti darbo vietą	0,331	-0,030	0,301
Įsitraukimas į darbą	-	Pasitenkinimas gyvenimu	0,215	0,000	0,215
Įsitraukimas į darbą	-	Ketinimo keisti darbo vietą	0,331	0,000	0,331

Pastaba. $p = 0,008$, $\chi^2 = 11,840$.

7 lentelėje matomi mediaciniai ryšiai tarp visų tyrimo konstrukčių yra statistiškai reikšmingi ($p = 0,008$). Tarp įsitraukimo į darbą, atsparumo ir pasitenkinimo gyvenimu tiesioginis ryšys yra 0,215, netiesioginis ryšys yra 0,150, o bendras modelio rezultatas 0,365. Tarp įsitraukimo į darbą, dalyvavimo mokymuose ir pasitenkinimo gyvenimu tiesioginis ryšys yra -0,173, netiesioginis ryšys yra 0,00, o bendras modelio rezultatas yra -0,173. Tarp įsitraukimo į darbą, dalyvavimo mokymuose bei ketinimo keisti darbo vietą tiesioginis ryšys yra 0,331, netiesioginis – -0,030, o bendras modelio rezultatas 0,301. Tarp įsitraukimo į darbą ir pasitenkinimo gyvenimu tiesioginis ryšys ir bendras modelio rezultatas yra lygūs 0,215. O tarp įsitraukimo į darbą ir ketinimo keisti darbo vietą tiesioginis ryšys ir bendras modelio rezultatas yra lygūs 0,331.



1 pav. Serijinės mediacijos modelis: Įsitraukimas į darbą su atsparumu ir dalyvavimu mokymuose medijuoja ryšį tarp pasitenkinimo gyvenimu ir noro keisti darbą.

Kaip matyti iš 1 paveikslėlio, analizuojant mediacinius ryšius buvo gauta, jog atsparumas medijuoja ryšį tarp įsitraukimo (Kof. = 0,63, $p < 0,001$) ir noro keisti darbo vietą (Kof. = 0,2727, $p < 0,001$). O dalyvavimas mokymuose medijuoja įsitraukimą į darbą (Kof.

= -0,17, $p < 0,001$) ir pasitenkinimą gyvenimu (Koeff. = 0,11, $p < 0,001$) bei dalyvavimas mokymuose medijuoja įsitraukimą į darbą (Koeff. = -0,17, $p < 0,001$) ir norą keisti darbo vietą (Koeff. = 0,17, $p < 0,001$).

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, kaip siejasi darbuotojų įsitraukimas bei atsparumas su dalyvavimu mokymuose, pasitenkinimu gyvenimu bei mokymais. Taip pat tyrimu buvo siekta atskleisti prognostinius veiksnius tarp kintamųjų ir nustatyti mediacinius ryšius tarp konstrukčių.

Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų atsparumo, pasitenkinimo gyvenimu ar ketinimo keisti darbo vietą nebuvo rasta.

Visgi, rezultatai atskleidė, jog, nors vyrai statistiškai reikšmingai dažniau dalyvauja profesinio arba kvalifikacijos kėlimo mokymuose, jų įsitraukimas į darbą yra statistiškai reikšmingai silpnesnis nei moterų. Tai galėtų sukelti minčių, kad vyrai labiau linkę tobulinti esamus įgūdžius ar įgyti naujų, jau turėdami tikslą būti paaukštinti ar pakeisti darbo vietą į geriau apmokamą, prestižiškesnę. Gal todėl jie stipriai neįsitraukia į tą veiklą, kuriai nusamdyti. Tai patvirtintų Becker (1993), Schaffner (2001), teigusių, jog darbuotojų noras keisti darbo vietą siejamas su mokymais, dalis darbuotojų pakeičia savo darbo vietas po mokymų, nes ieško geriau apmokamų darbo vietų (Bula, 2012). Jie taip pat atskleidė, kad įgūdžių perkeliamumas yra vienas iš veiksnių, kurie skatina darbuotojų kaitą po mokymų. Darbuotojai po mokymų nori pakeisti darbo vietą, nes tikisi didesnių atlyginimų, veiklos rezultatų vertinimo, paaukštinimo ir pokyčių susijusių su darbo sąlygomis (Capelli, 2000).

Tyrimo metu taip pat buvo atskleista, jog statistiškai reikšmingai vyresni respondentai yra labiau įsitraukę į darbą ir atsparesni. O jaunesni tiriamieji statistiškai reikšmingai dažniau dalyvauja profesinio arba kvalifikacijos kėlimo mokymuose. Kas leistų daryti prielaidą, kad vyresni darbuotojai yra pakankamai įgudę, sugeba efektyviai ir kokybiškai atlikti užduotis, todėl gali daugiau laiko skirti tiesioginiam pareigų vykdymui ir mažiau - papildomų įgūdžių lavinimui. Taip pat, gali būti, kad jų įsitraukimas į darbą dar labiau stiprėja, nes ilgesnį laiką dirbdami organizacijoje, bei planuodami joje likti jaučiasi jai priklausantys, suvokia įmonės tikslus ir kryptį, bei kuria organizacijos pridėtinę vertę, apie ką rašo ir Dauda ir kiti (2025). Kitų mokslininkų tyrimai atskleidė ir patvirtino ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo ir jų produktyvumo, kas lemia geresnių paslaugų teikimą (Albrecht et al., 2015). Taigi, lyg ir peršasi mintis, kad samdant jaunos specialistus labiau rizikuojama greitai laiku jų netekti, nes organizacijos investicijos į jų mokymus gali neatsipirkti jiems panorėjus keisti darbovietę.

Taip pat tyrimo rezultatai parodė, jog stipriai ir teigiamai yra susiję atsparumas su įsitraukimu į darbą. Tai reiškia, jog asmenys, kurie pasižymi didesniu atsparumu taip pat yra

ir labiau įsitraukę į darbą. Šie asmenys darbe yra energingi ir entuziastingi, didžiuojasi savo darbu ir jį laiko reikšmingu, jiems dirbant nepastebimai prabėga laikas bei jie pasižymi atsparumu. Įsitraukimas į darbą taip pat teigiamai siejasi su pasitenkinimu gyvenimu. Tad didesnius įsitraukimo į darbą įverčius turintys respondentai pasižymi ištverme darbe, aplinkinio užsiimdami veikla tiek įsitraukia, susidomi ja, kad gali daug ko atsisakyti. Jie tampa pilni energijos ir aistros tam ką daro. Jiems negaila pastangų, laisvo laiko, bet tai turbūt ir sukelia didesnę pasitenkinimą gyvenimu.

Įsitraukimas į darbą neigiamai ir statistiškai reikšmingai sietinas su dalyvavimu profesinio arba kvalifikacijos kėlimo mokymuose. Tad galima manyti, jog profesinio arba kvalifikacijos kėlimo mokymuose rečiau dalyvauja asmenys pasižymintys įsitraukimu į darbą (entuziazmu, didžiavimusi savo darbu, atliekamų užduočių darbe laikymu reikšmingomis, keliančiomis iššūkius ar įkvepiančiomis, sunkumu atsitraukti nuo darbo). Be to, įsitraukimas į darbą teigiamai koreliuoja su ketinimu keisti darbo vietą. Kaip matome iš 1 priedo, anketoje klausimas apie ketinimą keisti darbo vietą buvo suformuluotas taip, jog didesni įverčiai reiškia, kad žmogus neketina keisti darbo. Tad teigiama koreliacija tarp įsitraukimo į darbą ir noro keisti darbo vietą reiškia, jog labiau į darbą įsitraukę asmenys yra mažiau linkę keisti darbo vietą. Kaip teigia Ambarsari ir kiti (2021), įsitraukimas į darbą atlieka reikšmingą įtaką darbo atlikimui, produktyvumui ir efektyvumui. Macey ir Schneider (2008) pastebi, jog viešosiose institucijose su aukštu darbuotojų įsitraukimo lygiu yra pastebima mažesnė darbuotojų kaita, didesnis efektyvumas ir stipresnis pasitikėjimas organizacija bei bendradarbiais. Ketinimas keisti darbo vietą taip pat teigiamai koreliuoja su atsparumu bei pasitenkinimu gyvenimu, o atsparumas koreliuoja su pasitenkinimu gyvenimu. Tai reiškia, jog asmenys pasižymintys didesniu atsparumu ir didesniu pasitenkinimu gyvenimu taip pat yra mažiau linkę keisti darbo vietą. Be to, atsparumas, tyrimo duomenimis, neigiamai koreliuoja su dalyvavimu mokymuose. Tad respondentai, kurie rečiau dalyvauja profesinio arba kvalifikacijos kėlimo mokymuose, pasižymi didesniais atsparumo įverčiais.

Tyrimo metu taip pat buvo analizuoti kintamųjų prognostiniai ryšiai. Kai priklausomas kintamasis buvo noras keisti darbo vietą, jį statistiškai reikšmingai ir teigiamai prognozavo įsitraukimas į darbą, pasitenkinimas gyvenimu ir dalyvavimas mokymuose. Tai reikštų, jog tiriamieji yra mažiau linkę keisti darbo vietą, kurie taip pat yra ir labiau pasitenkinę gyvenimu, dalyvauja profesinio arba kvalifikacijos kėlimo mokymuose ir yra labiau įsitraukę į darbą – pasižymi ištverme, yra linkę darbe būti energingais, savo atliekamus darbus laiko reikšmingais, pasižymi entuziazmu. Su tuo sutinka ir kiti autoriai (Saragih, et al., 2021), kurių teigimu darbuotojai labiau įsitraukia į savo darbą ir visą organizaciją, kai daugiau apie tai

sužino per įmonės teikiamus mokymus. (Primadini ir Karneli (2023), teigė, jog norint išlaikyti darbuotojų įsitraukimą ir maksimaliai padidinti organizacijos sėkmę, mokymai yra būtini. Visgi būtų įdomu patyrinėti, kokie mokymai padeda darbuotojams tapti atspariems ir skatina įsitraukti į darbą.

Kai priklausomas kintamasis buvo pasitenkinimas gyvenimu, jį statistiškai reikšmingai prognozavo įsitraukimas į darbą, atsparumas ir noras keisti darbo vietą. Tad tiriamieji, kurie pasižymėjo didesniu atsparumu, pasitenkinę gyvenimu, įsitraukimu į darbą, pavyzdžiui, labiau didžiuojasi savo darbu, jaučiasi jame įkvėpti ir patiriantys iššūkius, yra mažiau linkę keisti darbą.

Tyrimo metu buvo taip pat siekta išsiaiškinti mediacinius ryšius tarp tyrimo konstrukty. Įsitraukimas į darbą teigiamai siejosi su pasitenkinimu gyvenimu. Mediaciniams ryšiams atskleisti buvo du mediatoriai: atsparumas ir dalyvavimas profesinio arba kvalifikacijos kėlimo mokymuose. Atsparumas teigiamai medijuoja įsitraukimo į darbą ir pasitenkinimo gyvenimu ryšį. Kaip analizuota literatūroje, Yao, Qiu, Yang, Han ir Li (2022) taip pat mano, kad įsitraukimas į darbą glaudžiai susijęs su darbo atliktimi. Autoriai pabrėžia, jog individo darbo rezultatai priklauso ne tik nuo palankių darbo sąlygų, bet ir nuo asmeninių darbuotojo savybių – pasitikėjimo savimi, optimizmo, tikslo siekimo, atsparumo ir gebėjimo įveikti sunkumus. Svarbu pažymėti, kad siekis išlaikyti darbuotoją gali būti pasiektas, jei darbuotojas sugebės įsitraukti š organizacijos veiklas, patys jas kaip prasmingas. Tą patvirtino ir Neuber, Englitz, Schulte, Forthmann ir Holling (2022). Autoriai įrodė, kad egzistuoja sąsajos tarp įsitraukimo ir darbo atlikties įvairiose srityse, o taip pat nustatė neigiamą ryšį tarp įsitraukimo ir polinkio į pravaikštas.

Įsitraukimo į darbą ir pasitenkinimo gyvenimu ryšiui įtakos neturėjo dalyvavimas profesinio arba kvalifikacijos kėlimo mokymuose. Gali būti, kad darbuotojai dalyvauja mokymuose, bet jie neskatina įsitraukimo į darbą, todėl, kaip teigė kiti autoriai, Putri ir kiti, (2021) į įmonėms yra svarbu suprasti, kokie mokymai yra reikalingi norint padidinti įsitraukimą ir didinant organizacijos augimą.

Įsitraukimas į darbą ir noro keisti darbo vietą konstruktas taip pat teigiamai sietinas šiame tyrime, bet šiame modelyje yra tik vienas mediatorius – dalyvavimas profesinio arba kvalifikacijos kėlimo mokymuose. Tad įsitraukimo į darbą ir noro keisti darbo vietą ryšiui neigiamą įtaką turėjo dalyvavimas profesinio arba kvalifikacijos kėlimo mokymuose. Įdomu pastebėti, jog Terisma (2023) atliktame tyrime autorius nustatė, jog mokymai daro didelę įtaką darbuotojų įsitraukimui. Jo teigimu į įmonių mokymo programas įsitraukę darbuotojai įgyja gilesnių įžvalgų apie organizaciją ir išmoksta veiksmingų strategijų, tuo sustiprindami

savo įsitraukimą į darbą. Tačiau šio tyrimo duomenims plačiau suprati verta prisiminti ir Pramusinto ir Elmi (2023) tyrimą. Jame buvo atskleista, jog pasitenkinimas mokymais ir ketinimas keisti darbo vietą neigiamai koreliuoja tiek nuolatiniais, tiek pagal sutartis dirbantiems darbuotojams. Kitaip tariant, kuo didesnę pasitenkinimo jausmą patiria darbuotojai dėl mokymų, tuo mažesnė darbuotojų kaita. Be to, autorių teigimu, įsitraukimo į darbą lygis taip pat daro didelį neigiamą poveikį darbuotojų kaitai. Jų tyrimas taip pat atskleidė, jog aktyvesnis įsitraukimas į darbą gali padėti sumažinti tiek nuolatinį, tiek pagal sutartis dirbančių darbuotojų ketinimo išeiti į pensiją lygį. O tai, ar darbuotojas yra nuolatinis, ar dirba pagal sutartį, neturi įtakos pasitenkinimo mokymais jausmui, įsitraukimui į darbą bei norui keisti darbo vietą. Panašias sąsajas matome ir šiame tyrime.

Tyrimo ribotumai ir tolimesnės tyrimo kryptys

Rašant darbą išaiškėjo kai kurie ribotumai. Kai kurie atsakymai sukėlė daugiau klausimų, nei gavome atsakymų. Visų pirma, gautos koreliacijos tarp konstrukto nepaaiškino priežastinio ryšio. Neaišku, kodėl dažniau dalyvaudami mokymuose, vyrai įsitraukia į darbą mažiau, nei moterys? Gal jie tiesiog mėgaujasi mokymais? Gal tikisi pakėlę kompetencijas išeiti dirbti į kitą organizaciją ir todėl neįsitraukia į darbinę veiklą? Norint tai suprasti reikia papildomų tyrimų.

Kitas neaiškumas – pasitenkinimo gyvenimu ir įsitraukimo į darbo ryšio susilpnėjimas, kai įsiterpia mediatorius – kvalifikacijos kėlimo mokymai.

Taip pat atsižvelgiant į tyrimo rezultatus galėtume pastebėti, kad kuo jaunesnis žmogus, tuo dažniau jis dalyvauja mokymuose, tuo mažiau įsitraukia į darbą ir planuoja keisti darbo vietą. Kito tyrimo metu galima būtų patyrinėti nuostatas, su kuriomis jauni žmonės darbinasi į įvairias organizacijas. Gal tai padėtų suprasti, kaip atrankos metu priimti tuos specialistus, kurie planuoja ilgą laiką dirbti organizacijoje arba kokių mokymų jiems reikėtų, kad jie norėtų likti ir siekti organizacijos tikslų, o ne naudotis darbo vieta kaip laikina, kol nepasiūlė geresnės.

Tačiau esminis klausimas, kuris iškilo analizuojant tyrimo duomenis buvo šis: ar analizuojant įsitraukimą į darbą, atsparumą bei norą išeiti iš darbo reikia kartu nagrinėti ir respondentų dalyvavimą profesiniuose arba kvalifikacijos kėlimo mokymuose? Nors šiame tyrime buvo gauti keli statistiškai reikšmingi įverčiai bei sąsajos, šiam konstrukto buvo galima pasirinkti kitokį matavimo būdą.

IŠVADOS

1. Tyrimo metu išaiškėjo reikšmingi skirtumai tarp vyrų ir moterų įsitraukimo į darbą ir dalyvavimo profesiniuose ir kvalifikacijos kėlimo mokymuose.
2. Šiame tyrime vyresni respondentai statistiškai reikšmingai yra labiau įsitraukę į darbą, atsparesni ir rečiau dalyvauja profesinio arba kvalifikacijos kėlimo mokymuose.
3. Tyrime išaiškėjo, jog pasitenkinimas gyvenimu, atsparumas, įsitraukimas, dalyvavimo profesiniuose ir kvalifikacijos kėlimo mokymuose ir noras keisti darbo vietą.
4. Pasitenkinimą gyvenimu prognozuoja atsparumas, įsitraukimas į darbą ir noras keisti darbo vietą.
5. Norą keisti darbo vietą prognozuoja įsitraukimas į darbą, pasitenkinimas gyvenimu bei dalyvavimas profesiniuose ir kvalifikacijos kėlimo mokymuose.
6. Dalyvavimas profesiniuose ir kvalifikacijos kėlimo mokymuose medijuoja įsitraukimo į darbą ir pasitenkinimo gyvenimu ryšį bei įsitraukimo į darbą ir noro keisti darbo vietą ryšį, o atsparumas medijuoja įsitraukimo į darbą ir pasitenkinimo gyvenimu ryšį.

LITERATŪRA

Abadi, Yohanes & Antonio, Tony. (2024). Fostering Employee Engagement Through Organizational Climate And Reward Systems: Exploring The Mediating Role Of Work-Life Balance And Employee Satisfaction Among Millennial Employees In The Property Industry. *Dinasti International Journal Of Education Management And Social Science*. 5. 1455-1473. 10.38035/Dijemss.V5i5.2807. https://www.researchgate.net/publication/388368032_Fostering_Employee_Engagement_Through_Organizational_Climate_And_Reward_Systems_Exploring_The_Mediating_Role_Of_Work-Life_Balance_And_Employee_Satisfaction_Among_Millennial_Employees_In_The_Property_I

Ahmad, N., Ullah, Z., Aldhaen, E., Han, H., & Scholz, M. (2022). A CSR Perspective To Foster Employee Creativity In The Banking Sector: The Role Of Work Engagement And Psychological Safety. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 67, [102968]. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102968>

Ayse, Beser & Bayık Temel, Ayla. (2006). A Scale For Evaluating Employee Satisfaction With Nursing Care. *AAOHN Journal : Official Journal Of The American Association Of Occupational Health Nurses*. 54. 455-61. 10.1177/216507990605401005.

Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H. And Saks, A.M. (2015) Employee Engagement, Human Resource Management Practices And Competitive Advantage: An Integrated Approach. *Journal Of Organizational Effectiveness: People And Performance*, 2, 7-35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>

Amalia, L., & Mardiansyah, R. (2023). Model Of Job Motivation, Compensation And Career Development On Job Satisfaction Of Employees At Sahid Sudirman Residence Apartment. *Proceedings Of The 2nd International Conference On Entrepreneurship (Iconent)*, 2. Universitas Esa Unggul.

Aulia, Aulia, Samudra, Rosiani, Ermawati, Diyan, Sidiq, Faiq, & Asy-Syifa, Shafa. (2025). The influence of work engagement, work motivation, resilience, and job stress on the job satisfaction of honorary teachers in Central Java. *Jurnal JPSD (Jurnal Pendidikan Sekolah Dasar)*. 12. 29-38. 10.26555/jpsd.v12i1.a30806.

Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual Processes At Work In A Call Centre: An Application Of The Job Demands – Resources Model. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 12(4), 393–417.

<https://doi.org/10.1080/13594320344000165>

Bakker, B. (2022). The Social Psychology Of Work Engagement: State Of The Field. *Career Development International*, 27(1), 36–53. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0213>

Bareja, Devanshi. (2025). Understanding Cause And Effect Of Employee Turnover In The IT Sector: A Comprehensive Literature Review. *Journal Of Information Systems Engineering And Management*. 10. 611-624. 10.52783/Jisem.V10i41s.7979.

Blaique, L., Ismail, H. N., & Aldabbas, H. (2022). Organizational Learning, Resilience And Psychological Empowerment As Antecedents Of Work Engagement During COVID-19. *International Journal Of Productivity And Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2021-0197>

Block, J. H., & Block, J. (1980). The Role Of Ego-Control And Ego-Resiliency In The Origination Of Behavior. In W. A. Collings (Ed.), *The Minnesota Symposia On Child Psychology* (Vol. 13, Pp. 39-101). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Brown, M. E., Treviño, L. K., Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process*. 97, 117–134.

Bulanova, I.S., Dvoinin, A.M. & Dvoinina, V.K.. (2025). Representations Of Resilience In The Conceptual Field Of Psychology. *Journal Of Modern Foreign Psychology*. 14. 103-113. 10.17759/Jmfp.2025140110.

Calista, Cindy & Erdiansyah, Rezi. (2025). Factors Affecting Turnover Intention (A Study on Generation Z Employees in Jakarta). *International Journal of Social Science and Human Research*. 08. 10.47191/ijsshr/v8-i4-75.

Dabartinės Lietuvių Kalbos Žodynas, Vyriausiosios Redakcijos Stasys Keinys, 8-As Patais. Ir Papild. Leid., (2021). Vilnius: Lietuvių Kalbos Institutas, 2021, XXVI, 973 P. ISBN 978-609-411-281-2; Elektroninis Variantas, [Doi.Org/10.35321/Dlkz](https://doi.org/10.35321/Dlkz). Prieiga Internetė: <https://ekalba.lt>.

Dauda, Emmanuel & Sandy, James & Yusuf, Mohamed & Kamara, Mamawo & Author, Mohamed & Yusuf,. (2025). Employee Engagement, Leadership, And Performance: An Empirical Study Of Public Sector Effectiveness In Sierra Leone. 5. 1-16. 10.71350/3062192543.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model Of Burnout. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model Of Burnout. *J. Appl. Psychol.* 86, 499–512. Doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal Of Personality Assessment*, 49, 71-75.

Ferreira, Silvia & Zaia, Victor. (2025). Burnout, life satisfaction, and work-related quality of life among psychologists. *Frontiers in Psychology*. 16. 10.3389/fpsyg.2025.1532333.

Garnezy, N. (1993). Vulnerability And Resilience. In D. C. Funder, R. D. Parke, C. Tomlinson-Keasey, & K. Widaman (Eds.), *Studying Lives Through Time: Personality And Development* (Pp. 377–398). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10127-032>

Gunjan, Gunjan & Rana, Sandeep. (2025). Effect of Happiness on Life Satisfaction: The Mediating Role of Well-Being. 54. 2154-2164. 10.48047/CU/54/03/2154-2164.

Gusti, Rizka & Wangi, Putri & Nofiantari, Putri & Hardjowikarto, Dharliana & Kartono, Kartono. (2024). The Influence Of Transformational Leadership And Organizational Commitment On Employee Performance Of Tea Distributor. *Indonesian Journal Of Multidisciplinary Science*. 3. 10.55324/Ijoms.V3i9.894.

Han, Jung-Min & Jo, Eun-Deok. (2025). Determinants of turnover intentions in new dental hygienists: focusing on resilience. *Journal of Korean Society of Dental Hygiene*. 25. 161-170. 10.13065/jksdh.2025.25.2.8.

Yao, J., Qiu, X., Yang, L., Han, X., & Li, Y. (2022). The Relationship Between Work Engagement And Job Performance: Psychological Capital As A Moderating Factor. *Frontiers In Psychology*, 13, 729131–729131. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.729131>

Indah, Y. & Chamariyah, Y. (2017). The Effect Of Knowledge Sharing And Transfer Of Training On The Performance Of Employees.

Kabak, Hasan & Sunman, Gözde. (2025). The Effect Of Job Stress On Life Satisfaction In Healthcare Workers. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*. 8. 224-236. 10.33712/Mana.1599854.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagementat Work. In *Academy Of Management Journal* (Vol. 33, Issue 4).Kahn, W. A. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence At Work. *Humanrelations*, 45(4), 321–349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Acad. Manag. J.* 33, 692–724. Doi: 10.5465/256287

Kurahman, Muhammad & Winadi Prasetyoning Tyas, Ari Anggarani. (2024). The Effect Of Training And Work Environment On Employee Performance Through Employee Engagement As An Intervening Variable. *International Journal Of Economics (IJE)*. 3. 1345-1357. 10.55299/Ijec.V3i2.1135.

Kurahman, Muhammad & Winadi Prasetyoning Tyas, Ari Anggarani. (2024). The Effect Of Training And Work Environment On Employee Performance Through Employee Engagement As An Intervening Variable. *International Journal Of Economics (IJE)*. 3. 1345-1357. 10.55299/Ijec.V3i2.1135.

Liu, K., Ge, Y. (2020). How Psychological Safety Influences Employee Creativity In China: Work Engagement As A Mediator. *Soc. Behav. Personal. Int. J.* 2020, 48, 1–7.

Liu, X., Huang, Y., Kim, J., & Na, S. (2023). How Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors In Employees? Psychological Safety, Work Engagement And Openness To Experience. *Sustainability* (Basel, Switzerland), 15(4), 3452. <https://doi.org/10.3390/Su15043452>

Luthar, Suniya & Cicchetti, Dante & Becker, Bronwyn. (2000). The Construct Of Resilience: A Critical Evaluation And Guidelines For Future Work. *Child Development*. 71. 543-62. 10.1111/1467-8624.00164.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning Of Employee Engagement. *Industrial And Organizational Psychology: Perspectives On Science And Practice*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/J.1754-9434.2007.0002.X>

Margalit, M. (2004). Second-Generation Research On Resilience: Social-Emotional Aspects Of Children With Learning Disabilities. *Learning Disabilities Research & Practice*, 19(1), 45–48. <https://doi.org/10.1111/J.1540-5826.2004.00088.X>

Maurya, Priya & Chattopadhyay, Aparajita & Prasad, Aditi. (2025). Exploring work and life satisfaction among older adults in India: Evidence from LASI.

Mendis, M. & Weerakkody, W A S. (2017). The Impact Of Work Life Balance On Employee Performance With Reference To Telecommunication Industry In Sri Lanka: A Mediation Model. 12. 72. 10.4038/Kjhrm.V12i1.42.

Mendoza, Michael & Quicho, Jervin & Costa, Liza. (2025). Stress, Coping Strategies and Life Satisfaction of Guidance Practitioners in Private Secondary Schools in the Province of Cavite. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*. 6. 1604-1618. 10.11594/ijmaber.06.04.04.

Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B., & Holling, H. (2022). How Work Engagement Relates To Performance And Absenteeism: A Meta-Analysis. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 31(2), 292–315. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953989>

Ngatimun, Ngatimun & Hermanto, Hermanto & Syarif, Mohammad. (2021). Organizational Commitment Is Not An Important Thing To Employees Performance. *Wiga Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*. 11. 111–119.

Oyebanji, Olawale & Stephen, & Titilayo, & Oshevire, Mr. (2025). WORK ENGAGEMENT STRATEGIES AND EMPLOYEE PERFORMANCE. 3. 70 - 86.

Gladun, Oleksandr, Kurylo, Iryna, Shushpanov, Dmytro, Aksyonova, Svitlana, & Pozniak, Oleksii. (2025). Conceptual Principles For Researching The Demographic Resilience Of Ukrainian Society. *Demography And Social Economy*. 58. 45-64. 10.15407/Dse2024.04.045.

Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo Ir Įvertinimo Priemonių Patikimumo Ir Validumo Nustatymas: Metodinė Priemonė. *Vilniaus Universiteto Leidykla*.

Pavot, William & Diener, Ed. (1993). Review Of The Satisfaction With Life Scale. *Psychological Assessment - PSYCHOL ASSESSMENT*. 5. 164-172. 10.1037/1040-3590.5.2.164.

Pracoyo, Nugroho & Tubastuvi, Naelati & Santoso, Suryo & Wahyuni, Sri. (2022). Determinants Of Employee Performance: The Mediating Role Of Job Satisfaction. *International Journal Of Research In Business And Social Science* (2147- 4478). 11. 144-156. 10.20525/Ijrbs.V11i2.1595.

Pramana, I & Putra, Made. (2022). The Effect Of Work-Life Balance On Work Engagement Mediated By Job Satisfaction And Life Satisfaction: Study On Balai Pemasarakatan Kelas I Denpasar's Employee. *International Research Journal Of Management, IT And Social Sciences*. 9. 735-748. 10.21744/Irjmis.V9n5.2179.

Primadini, Frischa Aulia, & Karneli, Okta. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan pengembangan Employee Engagement Pada Pt Pln Up3 Pekanbaru Karir Terhadap. 6(2), 727–733.

Qi, Y., & Wu, X. (2018). Job Demands-Resources Model: The Development Of Theoretical And Empirical Research. *J. Beijing Norm. Univ. Soc. Sci. Ed.* 06, 28–36.

Rozkwitalska, M., Basinska, B. A., Okumus, F., & Karatepe, O. M. (2022). The Effects Of Relational And Psychological Capital On Work Engagement: The Mediation Of Learning Goal Orientation. *Journal Of Organizational Change Management*, 35(3), 616–

629. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2021-0222>

Rutter M. (1987). Psychosocial Resilience And Protective Mechanisms. *The American Journal Of Orthopsychiatry*, 57(3), 316–331. <https://doi.org/10.1111/J.1939-0025.1987.tb03541.x>

Rutter M. (2006). Implications Of Resilience Concepts For Scientific Understanding. *Annals Of The New York Academy Of Sciences*, 1094, 1–12. <https://doi.org/10.1196/Annals.1376.002>

Rutter, M. (1990). Psychosocial Resilience And Protective Mechanisms. In J. E. Rolf, A. S. Masten, D. Cicchetti, K. H. Nuechterlein, & S. Weintraub (Eds.), *Risk And Protective Factors In The Development Of Psychopathology* (Pp. 181–214). (A Shorter Version Of This Chapter Appeared In The "American Journal Of Orthopsychiatry," 57 (1987): 316-31)Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511752872.013>

Saklofske, D. H., Plouffe, R. A., Wilson, C. A., & Prince-Embury, S. (2023). Assessing Resiliency In Children And Young Adults: Constructs, Research, And Clinical Application. In S. Goldstein & R. B. Brooks (Eds.), *Handbook Of Resilience In Children* (3rd Ed., Pp. 251–267). Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-031-14728-9_13

Saragih, R., Silvianita, A., Fakhri, M., Akbar, A., & Binaprayogi, F. (2021). What Kind Of Improvement To Increase Job Satisfaction Among The Employees? Proceedings Of The International Conference On Industrial Engineering And Operations Management, Monterrey, Mexico, November 3-5, 2021. <https://ieomsociety.org/proceedings/2021monterrey/616.pdf>

Scharp, Bakker, A. B., & Breevaart, K. (2022). Playful Work Design And Employee Work Engagement: A Self-Determination Perspective. *Journal Of Vocational Behavior*, 134, 103693. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103693>

Schaufeli, W.B., Bakker, A., (2003). Test Manual For The Utrecht Work Engagement Scale. Utrecht University, The Netherlands. *Unpublished Manuscript*.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. And Bakker, A.B. (2002), “The Measurement Of Engagement And Burnout: A Confirmative Analytic Approach”, *Journal Of Happiness Studies*, Vol. 3, Pp. 71-92

Stainton, A., Chisholm, K., Kaiser, N., Rosen, M., Upthegrove, R., Ruhrmann, S., & Wood, S. J. (2019). Resilience As A Multimodal Dynamic Process. *Early Intervention In Psychiatry*, 13(4), 725–732. <https://doi.org/10.1111/Eip.12726>

Subarto, Subarto & Solihin, Dede. (2025). The Influence Of Work-Life Balance And

Employee Engagement On Performance Through Job Satisfaction. *Jurnal Economia*. 21. 106-124. 10.21831/Economia.V21i1.70925.

<https://www.researchgate.net/publication/378750135> The Moderating Role Of Employee Status On Training Satisfaction And Job Engagement On Turnover Intention

Sun, Y., Wang, W., Yan, F., Xie, X., Cai, M., Xu, F., Qian, Y., Xiao, Y., Xu, C., & Zhao, W. (2025). Related Factors Of Turnover Intention Among General Practitioners: A Cross-Sectional Study In 6 Provinces Of China. *BMC Primary Care*, 26(1), Article 37. <https://doi.org/10.1186/s12875-025-02728-x>

Sutanto, Eddy & Sigiois, Peter & Wijaya, Evelyn. (2024). WORK-LIFE BALANCE, EMPLOYEE ENGAGEMENT, JOB SATISFACTION, AND INDONESIAN EMPLOYEES' PERFORMANCE. *International Journal Of Business And Society*. 25. 832-851. 10.33736/Ijbs.8355.2024.

Tan, K. L., & Yeap, P. F. (2022). The Impact Of Work Engagement And Meaningful Work To Alleviate Job Burnout Among Social Workers In New Zealand. *Management Decision*, 60(11), 3042–3065. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2021-0689>

Trisninawati, Trisninawati & Elpanso, Efan. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing Di Mediasi Employee Engagement. *MBIA*. 20. 275-284. 10.33557/Mbia.V20i3.1616.

Vittersø, Joar. (2025). Life Satisfaction. 10.1007/978-3-031-69292-5_4.

Vyas, Ayushi, & Shrivastava, Deepak. (2017). Factors Affecting Work-Life Balance-A Review. *Pacific Business Review International*, 9(7), 194–200. http://www.pbr.co.in/2017/2017_Month/Jan/20.Pdf

Wagnild G. (2009). The Resilience Scale User's Guide For The US English Version Of The Resilience Scale And The 14-Item Resilience Scale (RS-14).

PRIEDAI

1 priedas. Anketa.

Darbuotojų įsitraukimo, atsparumo, pasitenkinimo gyvenimu, lavinimo ir tobulinimo bei noro keisti darbo vietą sąsajos

Esu Vilniaus universiteto Organizacinės Psichologijos antro kurso studentė Giedrė Dirgėlaitė. Šiuo metu rašau magistro darbą apie „Darbuotojų įsitraukimo, atsparumo, pasitenkinimo gyvenimu, lavinimo ir tobulinimo ir noro keisti darbo vietą sąsajas“. Šio darbo tikslas – panagrinėti dirbančių asmenų įsitraukimo, atsparumo, pasitenkinimo gyvenimu, mokymosi ir tobulėjimo bei ketinimo keisti darbą tarpusavio ryšius. Tad kviečiu sudalyvauti šioje apklausoje.

Nors anketa yra sudaryta iš šešių dalių, jos pildymo laikas – apie 5 minutes. Visa suteikta informacija bus konfidenciali – gauti duomenys bus analizuojami apibendrintai, pristatant bus išlaikomas konfidencialumas. Be to, galite bet kada nutraukti anketos pildymą. Kadangi šioje anketoje teisingų atsakymų nėra, būkite drąsūs ir nuoširdžiai atsakykite, ką galvojate.

Jei kiltų klausimų, galite rašyti elektroniniu paštu giedre.dirgelaite@fsf.stud.vu.lt.

Ačiū už Jūsų atsakymus ir skirtą laiką!

Sutinku dalyvauti tyrime ir žinau, jog bet kada galiu nutraukti pildyti anketą, o *
mano pateikti atsakymai - konfidencialūs.

- ☐ Taip, sutinku
- ☐ Ne, nesutinku

Šiuo metu dirbu *

- ☐ Savo versle
- ☐ Samdomą darbą
- ☐ Pagal individualią veiklą
- ☐ Nedirbu

Pasitenkinimo gyvenimu skalė

Įdėmiai perskaitykite teiginius ir įvertinkite juos skalėje pasirinkdami vieną atsakymą nuo 0 – visiškai nesutinku iki 6 – visiškai sutinku.

*

	0	1	2	3	4	5	6
Daugeliu atvejų mano gyvenimas yra artimas mano idealui	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mano gyvenimo sąlygos yra puikios	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aš esu patenkintas (-a) savo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Įsitraukimo į darbą skalė

Šioje skalėje esantys teiginiai yra apie tai, kaip jaučiatės ir ką patiriate darbe. Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir nuspręsti, ar darbas Jums kelia tokius jausmus. Čia nėra teisingų ar klaidingų atsakymų.

Įdėmiai perskaitykite teiginius ir įvertinkite juos skalėje: 0 – Niekada, 1 – Keletą kartų per metus ar rečiau, 2 – Kartą per mėnesį ar rečiau, 3 – Keletą kartų per mėnesį, 4 – Kartą per savaitę, 5 – Kelis kartus per savaitę, 6 – Kasdien.

*

	0	1	2	3	4	5	6
Savo darbe trykštu energija	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Manau, kad mano darbas yra labai prasmingas ir tikslingas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Kaip dažnai dalyvaujate profesinio arba kvalifikacijos kėlimo mokymuose? *

- ☐ Kartą per metus
- ☐ Kartą per pusę metų
- ☐ Dažniau nei kartą per pusę metų
- ☐ Nedalyvauju

Atsparumo skalė

Įdėmiai perskaitykite teiginius ir įvertinkite juos skalėje pasirinkdami vieną atsakymą nuo 0 – visiškai nesutinku iki 6 – visiškai sutinku. Čia nėra teisingų ar klaidingų atsakymų.

© 2025 The Resilience Center TM - All Rights Reserved *

	0	1	2	3	4	5	6
Vienaip ar kitaip dažniausiai man pavyksta susitvarkyti	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Didžiuojuosi tuo, ką pasiekiau gyvenime	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Demografiniai duomenys

Šioje apklausos skiltyje pateikiami klausimai apie Jūsų lytį bei amžių.

Koks yra Jūsų amžius? Įrašykite skaičių *

Your answer

Kokia yra Jūsų lytis? *

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris
- ☐ Kita