

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Psichologijos institutas

Rugilė Kleinaitytė

Organizacinės psichologijos studijų programa

Magistro darbas

**Aktyvaus gyvybingumo valdymo, lanksčių darbo charakteristikų ir įsitraukimo į
darbą sąsajos**

Darbo vadovė: Prof. Dr. Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė

Vilnius 2025

TURINYS

SANTRAUKA.....	4
SUMMARY.....	5
SVARBIAUSIOS SĄVOKOS	6
PRATARMĖ	7
1. ĮVADAS	8
1.1 Lankstaus darbo modeliai.....	8
1.2 Kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų samprata	9
1.3 Aktyvaus gyvybingumo valdymo samprata	11
1.4 Įsitraukimo į darbą samprata	12
1.5 Išsekimo samprata	14
1.6 Darbo reikalavimų ir išteklių teorija.....	15
1.7 Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	16
2. TYRIMO METODIKA	17
2.1 Tyrimo dalyviai	17
2.2 Tyrimo instrumentai	18
2.3 Tyrimo eiga.....	20
2.4 Duomenų analizė	20
3. REZULTATAI	22
3.1 Aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų, įsitraukimo į darbą ir išsekimo raiška pagal sociodemografinius veiksnius.....	22
3.2 Aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų, įsitraukimo į darbą ir išsekimo sąsajos	30
3.3 Aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų ir išsekimo reikšmė įsitraukimui į darbą	32
4. REZULTATŲ APTARIMAS.....	35
4.1 Aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų, įsitraukimo į darbą ir išsekimo raiška pagal sociodemografinius veiksnius.....	35

4.2 Aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų, įsitraukimo į darbą ir išsekimo sąsajos	37
4.3 Aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų ir išsekimo reikšmė darbuotojų įsitraukimui į darbą.....	38
4.4 Tyrimo ribotumai ir rekomendacijos	40
IŠVADOS	41
LITERATŪRA	43

SANTRAUKA

Aktyvaus gyvybingumo valdymo, lanksčių darbo charakteristikų ir įsitraukimo į darbą sąsajos
Rugilė Kleinaitytė. Vilnius, Vilniaus Universitetas, 2025, 48 psl.

Per pastaruosius kelerius metus darbo organizavimo formos iš esmės pasikeitė. Globali pandemija paskatino darbo rinką plačiau taikyti nuotolinio ir hibridinio darbo modelius, kurie tapo neatsiejama šiuolaikinės darbo aplinkos dalimi. Nors lankstaus darbo modeliai suteikė daug privalumų, kartu iškėlė ir naujų darbo reikalavimų. Šio tyrimo tikslas – ištirti aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų ir darbuotojų įsitraukimo bei išsekimo sąsajas. Tyrime dalyvavo 134 respondentai, iš jų 88 moterys (65,7%). Amžiaus vidurkis – 34,4 m. Respondentai surinkti patogiosios netikimybinės imties atrankos metodu, pasinaudojant socialiniais tinklais. Tyrime naudoti instrumentai: Aktyvaus gyvybingumo valdymo klausimynas; Įsitraukimo į darbą klausimynas (UWES-9); Perdegimo klausimynas (BAT-LT); Kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų skalė (CODE). Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad aktyvus gyvybingumo valdymas nemoderuoja ryšio tarp kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų ir įsitraukimo į darbą, tačiau yra svarbus pats savaime – jis tiesiogiai prognozuoja didesnę įsitraukimą į darbą.

Raktiniai žodžiai: aktyvus gyvybingumo valdymas, kognityviniai lankstaus darbo reikalavimai, nuotolinis darbo modelis, hibridinis darbo modelis, įsitraukimas į darbą, išsekimas.

SUMMARY

The relationship between proactive vitality management, flexible work characteristics, and work engagement

Rugilė Kleinaitytė. Vilnius, Vilnius University, 2025, 48 pages.

Over the past few years, work organization models have undergone significant changes. The global pandemic has encouraged the labor market to adopt remote and hybrid work models, which have become an integral part of the modern work environment. Although flexible work models provided many benefits, they also introduced new work demands. The aim of this study is to examine the associations between proactive vitality management, cognitive demands of flexible work, employee engagement and burnout. A total of 134 respondents participated in the study, including 88 women (65,7%), with an average age of 34,4 years. Participants were recruited using a convenience non-probability sampling method through social networks. Instruments used in the study include: the Proactive Vitality Management Scale, The Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9), the Burnout Assessment Tool (BAT-LT), and the Cognitive Demands of Flexible Work Scale (CODE). The results of the study reveal that proactive vitality management does not moderate the relationship between cognitive demands of flexible work and work engagement, but it is important in its own right — it directly predicts higher work engagement.

Keywords: proactive vitality management, cognitive demands of flexible work, remote work model, hybrid work model, work engagement, exhaustion.

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Aktyvus gyvybingumo valdymas (angl. proactive vitality management) – tai sąmoningas, darbuotojo inicijuotas elgesys, kurio siekiama valdyti savo fizinę ir protinę energiją tam, kad būtų pasiektas tam tikras tikslas (Op den Kamp et al., 2018a).

Įsitraukimas į darbą (angl. work engagement) – tai pozityvi, su darbu susijusi būseną, kuriai būdingas energingumas (angl. vigor), atsidavimas (angl. dedication) ir stiprus pasinėrimas į veiklą (angl. absorption) (Schaufeli et al., 2002)

Kognityviniai lankstaus darbo reikalavimai (angl. cognitive demands of flexible work) – tai darbuotojams kylantys protiniai iššūkiai, susiję su savarankišku darbo organizavimu, planavimu ir koordinavimu lankstaus darbo modeliuose (Prem et al., 2021)

Išsekimas (angl. exhaustion) – viena iš pagrindinių perdegimo dimensijų, apibūdinanti nuolatinį fizinės ir emocinės energijos trūkumą, atsiradusį dėl ilgalaikio streso darbe (Schaufeli et al., 2020)

PRATARMĖ

Šiuolaikinės organizacijos gyvena pokyčių laikotarpiu. Intensyvi konkurencija žmogiškaisiais kapitalais, dinamiška rinka ir skaitmenizacija įpareigoja organizacijas diegti naujoves, siekiant išlikti (Boskovic, 2021; Op den Kamp et al., 2018a; Prem et al., 2021; Uhlig et al., 2022). Kalbant apie „naują normalumą“ organizacijų kontekste, dažniausiai turima omenyje pakitusias darbo sąlygas: nuotolinį ar hibridinį darbo modelį. Nors nuotolinio darbo pradmenys siekia dar ankstyvuosius 1990-tuosius (Biron et al., 2022) ir skaitmeninių technologijų pagalba didelė dalis darbo užduočių seniai galėjo būti atliekamos nepriklausomai nuo darbo vietos, vyravo tam tikra norma dirbti biure (Hopkins ir Bardoel, 2023). Vis dėlto, COVID-19 viruso sukelta globali pandemija sugriovė nusistovėjusią normą ir parodė nuotolinio darbo galimybes (Grobelny, 2023; Hopkins ir Bardoel, 2023; Naqshbandi et al., 2023; Stasila-Sieradzka et al., 2023). Kitaip tariant, dabartinės darbo sąlygos nebeatitinka įprastų standartų, nes pasikeitė pats darbo kontekstas (Costantini ir Weintraub, 2022). Ateityje darbas greičiausiai išliks lankstus, todėl labai suprasti, kaip lankstaus darbo modeliai veikia darbuotojus ir su darbu susijusius rezultatus (Naqshbandi et al., 2023).

Didėjantis lankstumas darbinėje aplinkoje suteikė darbuotojams daugiau autonomijos (Jamaludin ir Kamal, 2023), tačiau kartu iškėlė ir naujų darbo reikalavimų (Prem et al., 2021). Šie reikalavimai daugiausia kognityvinio pobūdžio, nes asmuo turi rūpintis savo darbo laiko, vietos planavimo, bendradarbiavimo koordinavimo bei pačių darbo užduočių struktūravimo klausimais (Uhlig et al., 2022; Prem et al., 2021). Yra žinoma, kad didėjant darbo reikalavimams išauga perdegimo rizika (Schaufeli ir Bakker, 2004). Tai skatina ieškoti strategijų, padedančių darbuotojams ne tik prisitaikyti prie augančių darbo reikalavimų. Viena tokių strategijų galėtų būti aktyvus gyvybingumo valdymas (Op den Kamp et al., 2018a). Tai sąlyginai naujas ir nedaug tyrinėtas konstruktas organizacinės psichologijos srityje, tačiau jau žinoma, kad jis daro teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą (Bakker et al., 2018). Įsitraukimas į darbą yra neatsiejamas nuo organizacijos sėkmės – tyrimai rodo, kad įsitraukę darbuotojai ne tik dirba produktyviau, bet ir rečiau susiduria su perdegimu (Bakker ir Demerouti, 2008; Schaufeli ir Bakker, 2004). Vis dėlto, trūksta išsamių tyrimų, kurie kompleksiškai nagrinėtų aktyvaus gyvybingumo, įsitraukimo į darbą ir perdegimo sąveiką, ypač esant lanksčioms darbo sąlygoms, keliančioms specifinius kognityvinius reikalavimus. Kadangi manoma, jog lankstaus darbo modeliai išliks (Naqshbandi et al., 2023), svarbu suprasti ne tik kaip išlaikyti aukštą įsitraukimo į darbą lygį, bet ir efektyviai valdyti savo energiją išvengiant perdegimo požymių nuotolinio bei hibridinio darbo kontekste.

1. ĮVADAS

1.1 Lankstaus darbo modeliai

Darbo organizavimo formos per pastaruosius dešimtmečius sparčiai keitėsi, technologinė pažanga sudarė sąlygas atsirasti lankstiems darbo modeliams, tokiems kaip nuotolinis ar hibridinis darbas. Iš esmės nuotolinis darbas (arba darbas nuotoliniu būdu, virtualus darbas) leidžia žmonėms dirbti ne biure, t. y., iš bet kurios kitos vietos, dažniausiai – namų (Biron et al., 2022). Darbas nuotoliniu būdu tapo globaliu fenomenu pandemijos metu, nes galėjo užtikrinti sveikatos apsaugą (Allgood et al., 2022). Dirbantys nuotoliniu darbo modeliu išskiria jo privalumus, tokius kaip: sumažėjusios finansinės išlaidos, mažesnės laiko sąnaudos susisiekimui, galimybė daugiau laiko skirti pomėgiams (Eng et al., 2024; Wontorczyk ir Roznowski, 2022). Dirbdami nuotoliniu būdu, daugelis žmonių jaučia mažesnę stresą ir didesnę darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Eng et al., 2024). Vis dėlto, tyrimuose pastebimas nevientisas požiūris į tokį darbo modelį. Pavyzdžiui, virtualus darbas daliai žmonių gali sukelti ar sustiprinti patiriamą stresą, nes darbuotojai turi atrasti naują darbo-gyvenimo pusiausvyrą (Allgood et al., 2022). Tai padaryti ypač sunku, kai namuose yra sergančių giminių ar vaikų (Eng et al., 2024; Wontorczyk ir Roznowski, 2022). Todėl nuotoliniu būdu dirbantiems žmonėms galimybė pasirinkti darbo vietą, darbo metodus ir darbo laiką yra dar svarbesnė nei dirbant įprastomis biuro sąlygomis (Boskovic, 2021). Natūralu, kad įprasto darbo modelio pasikeitimai reikalauja didelių darbuotojų pastangų, įskaitant naujas darbo rutinas, technologijas, socialinį atsiskyrimą nuo bendradarbių (Allgood et al., 2022). Pastebima, kad dirbantys nuotoliniu būdu, sunkiau atsiriboja nuo darbo nei dirbantys hibridiniu modeliu ar biure (Lazauskaitė-Zabielskė et al., 2022). Dėl šių priežasčių žmonės gali jausti tam tikrą kontrolės praradimą, padidėjusį kognityvinį krūvį, susijusį su reikiamų pokyčių įsisavinimu ir įgyvendinimu (Allgood et al., 2022). Nors socialinis atsiskyrimas nuo bendradarbių dažnai minimas kaip galimas neigiamas veiksnys, tačiau naujausi tyrimai rodo, jog socialines sąveikas reikėtų vertinti ne tik kaip aplinkos veiksnį, bet ir kiekvieno žmogaus individualų polinkį palaikyti ryšius (Gajendran et al., 2024). Vis dėlto, manoma, kad toks darbo modelis gali būti populiarus ateityje, jei organizacijos savo darbuotojams suteiks reikiamą paramą ir išteklius (Wontorczyk ir Roznowski, 2022).

Pandemijai nuslūgus, organizacijose atsirado tam tikra hibridinė darbo forma, t. y., lankstus darbas, kai žmogus dalį laiko dirba darbovietėje, o dalį nuotoliniu būdu (Hopkins ir Bardoel, 2023; Stasila-Sieradzka et al., 2023). Hibridinis darbo modelis suteikia žmogui daugiau laisvės rinktis kur ir kada atlikinėti savo darbo užduotis, tai yra tam tikros autonomijos užtikrinimas (Hopkins ir Bardoel, 2023; Stasila-Sieradzka et al., 2023). Žvelgiant iš organizacijų perspektyvos, hibridinio darbo privalumai apima mažesnes biurų išlaikymo bei verslo kelionių išlaidas, platesnes galimybes pritraukti talentus nepaisant jų gyvenamosios vietos (Stasila-Sieradzka et al., 2023). Be to, tyrimai

rodo, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą yra didesnis esant lanksčioms darbo sąlygoms (Naqshbandi et al., 2023). Tai gali lemti lankstumas renkantis darbo vietą ir laiką, kuris teigiamai veikia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Eng et al., 2024; Stasila-Sieradzka et al., 2023). Naujausi tyrimai rodo, kad dirbantys hibridiniu būdu, demonstruoja didesnę pasitenkinimą darbu nei dirbantys biure, o produktyvumas dėl tokio modelio nenukenčia (Bloom et al., 2024). Vadinasi, mišrus darbo modelis leidžia rinktis, kur dirbti, kad būtų pasiektas maksimalus efektyvumas, priklausomai nuo užduoties ir esamos situacijos (Eng et al., 2024). Nors iš pažiūros darbo biure ir namuose derinimas atrodo kaip optimalus sprendimas, užtikrinantis lankstumą, efektyvumą, dalis tyrėjų atkreipia dėmesį į galimus rizikos veiksnius. Ypač daug dėmesio skiriama neaptenkintam socialumo poreikiui ar ribotai prieigai prie darbui reikalingų specifinių išteklių (Hopkins ir Bardoel, 2023; Stasila-Sieradzka et al., 2023). Toks darbo modelis neišvengiamai reikalauja savireguliacijos, nes darbuotojams tenka balansuoti tarp laisvių ir atsakomybių (Stasila-Sieradzka et al., 2023). Norėdami sėkmingai taikyti hibridinius darbo modelius, organizacijų vadovai turėtų atsižvelgti į vykdomą veiklą, darbo vietos kultūrą, komunikacijos būdus, bendrą darbuotojų gerovę ir padėti spręsti bet kokius naujus įgūdžių ar kitus trūkumus (Hopkins ir Bardoel, 2023).

Nors socialumo poreikio nepatenkinimas dažnai išreiškiamas kaip vienas pagrindinių tiek nuotolinio, tiek hibridinio darbo trūkumų, naujausi tyrimai rodo, kad tai nebūtinai tiesa. Tyrėjai pastebėjo, kad dalis žmonių socialinius santykius (tiek biure, tiek internete) vertino kaip erzinančius, eikvojančius energiją ir nereikalingus (Eng et al., 2024; Gajendran et al., 2024). Autoriai siūlo rengti skaitmeninius reguliarius susitikimus, kurie skatintų bendradarbiavimą ir burtų darbo grupes neatsižvelgiant į tai, ar darbuotojai dirba biure, ar nuotoliu būdu (Eng et al., 2024). Rekomenduojamos ir neformalios, skaitmeninės kavos pertraukėlės, kurios padėtų mažinti socialinę izoliaciją, tačiau dalyvavimas tokiuose susitikimuose turėtų būti visiškai savanoriškas ir grįstas individualiais poreikiais (Eng et al., 2024). Nors socialinės sąveikos poreikis gali skirtis individualiai, yra ir universalių iššūkių, su kuriais susiduria daugelis darbuotojų – tai kognityviniai lankstaus darbo reikalavimai (Prem et al., 2021). Šiame darbe lankstaus darbo charakteristikos suprantamos remiantis Prem ir kitų (2021) sukurtu lankstaus darbo kognityvinių reikalavimų vertinimo instrumentu, kuris sutelkia dėmesį darbo užduočių, laiko bei vietos planavimo ir bendradarbiavimo koordinavimo iššūkiams. Modelis remiasi prielaida, kad pakitus darbo sąlygoms, darbuotojams vis dažniau tenka savarankiškai planuoti darbo užduotis bei valdyti informacijos srautus, reikalaujančius daugiau protinių pastangų (Prem et al., 2021).

1.2 Kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų samprata

Vis labiau populiarėjantys lankstaus darbo modeliai suteikė naują vaidmenį darbuotojams. Panašu, kad šiuolaikinis žmogus turi prisiimti papildomą atsakomybę už savo darbo reguliavimą: jam

tenka pačiam skirti laiką ir energiją savo darbo struktūravimui, planavimui ir koordinavimui (Prem et al., 2021). Lankstaus darbo kognityviniai reikalavimai apima kelis pagrindinius aspektus: darbo užduočių struktūravimą, darbo laiko planavimą, darbo vietos planavimą ir bendradarbiavimo koordinavimą (Prem et al., 2021).

Kognityviniai darbo struktūravimo reikalavimai reiškia, kad darbuotojas turi ne tik apibrėžti atskirus darbo etapus, bet ir nustatyti jų eiliškumą, stebėti darbo eigą ir prireikus atitinkamai koreguoti veiksmus (Prem et al., 2021). Darbo laiko planavimo kognityviniai reikalavimai labiausiai išryškėja, kai fiksuotas darbo laikas netenka prasmės, t. y., kai tenka patiems nuspręsti kada pradėti darbo dieną, pasidaryti pertrauką ar užbaigti darbą (Prem et al., 2021). Lankstaus darbo modeliai paprastai neatsiejami ir nuo darbo vietos planavimo. Darbuotojai turi patys pasirinkti, kur atlikti tam tikras užduotis, užsitikrinant, kad būtų prieinamos visos reikalingos priemonės, ir darbo vieta būtų pritaikyta prie konkrečių užduoties reikalavimų (Prem et al., 2021). Galiausiai, dirbant lankstaus darbo sąlygomis asmeniui tenka atsakomybė koordinuoti bendradarbiavimą. Tradicinėje biuro aplinkoje bendradarbiavimas dėl fizinio artumo vyksta tarsi natūraliai, tačiau dirbant nuotoliniu ar hibridiniu modeliu – iškyla poreikis savarankiškai inicijuoti ir palaikyti socialinius ryšius tam, kad galėtų suplanuoti susitikimus, darbo grafikus ir veiksmus komandinėms užduotims atlikti (Prem et al., 2021).

Nors darbo reikalavimai DR-I teorijoje paprastai siejami su neigiamomis pasekmėmis, darbo užduočių struktūravimas, darbo laiko ar vietos planavimas bei bendravimo koordinavimas gali būti suvokiami ir kaip intelektualiai stimuliuojantys procesai (Uhlig et al., 2022; Prem et al., 2021). Be to, veiksmų derinimas su kitais komandos nariais gali atliepti socialumo ir tobulėjimo poreikį, nes kiekvienas komandos narys turi savitus įgūdžius ar pasaulėžiūrą (Uhlig et al., 2022). Uhlig ir kitų (2022) tyrime pastebėta, kad nė vienas iš lankstaus darbo kognityvinių reikalavimų nebuvo susijęs su padidėjusiu išsekimu, kas rodo, jog šie reikalavimai neveikė kaip potencialūs stresoriai. Tai gali reikšti, kad darbuotojai turi pakankamai darbo ir asmeninių išteklių, leidžiančių efektyviai susidoroti su šiais reikalavimais (Uhlig et al., 2022). Kita vertus, tai taip pat gali reikšti, kad šie reikalavimai suvokiami kaip ištekliai, o ne iššūkiai ir skatina asmeninį tobulėjimą bei motyvaciją, nesukeldami papildomos įtampos (Uhlig et al., 2022). Tyrimas, atliktas sveikatos priežiūros sektoriuje, taip pat patvirtino, kad lankstaus darbo kognityviniai reikalavimai gali ne tik pareikalauti protinių pastangų, bet ir skatinti darbuotojų savireguliaciją bei mokymąsi (Baumgartner et al., 2023). Vadinasi, lankstaus darbo kognityviniai reikalavimai nebūtinai turėtų būti suprantami kaip tradiciniai darbo reikalavimai ilgainiui vedantys perdegimo link (Prem et al., 2021). Vis dėlto, tokių kognityvinių reikalavimų vertinimas gali padėti suprasti procesus, siejančius lanksčias darbo formas su darbo rezultatais (Prem et al., 2021).

1.3 Aktyvaus gyvybingumo valdymo samprata

Aktyvus gyvybingumo valdymas apibrėžiamas kaip sąmoninga, darbuotojo inicijuota elgesio strategija, kuria siekiama tiesiogiai paveikti savo fizinę ir kognityvinę būseną tam, kad būtų pasiektas tam tikras tikslas ar darbo rezultatas (Op den Kamp et al., 2018a; Op den Kamp, 2024). Kitaip tariant, žmonėms reikalinga tiek fizinė, tiek protinė energija, kad jie galėtų efektyviai susitvarkyti su sudėtingomis užduotimis, pasiekti norimus rezultatus (Op den Kamp et al., 2018a). Ši elgesio strategija tampa ypač aktuali šiuolaikinėse organizacijose, kai darbuotojai asmeniškai tampa vis labiau atsakingi už savo efektyvumą (Pap et al., 2022). Pavyzdžiui, darbuotojas gali pasirinkti ryte į darbą vykti dviračiu, siekdamas padidinti savo energijos lygį ir būti žvalsnis darbe (Pap et al., 2022). Žmogus taip pat gali aktyviai dirbti su savo motyvacija, užmegzdamas kontaktus su įdomiais, skirtingų požiūrių ar idėjų turinčiais asmenimis, kad įgytų naujų žinių. Jis taip pat gali nuspręsti pasivaikščioti parke, norėdamas pagerinti savo psichologinę būseną, ar apsilankyti meno galerijoje siekdamas patirti įkvėpimą (Bakker et al., 2018). Galiausiai, net mėgstamos muzikos klausymas pakeliui į darbą gali būti priskiriamas aktyvaus gyvybingumo valdymo strategijai, jeigu keliamas tikslas – atvykti į darbą geriau nusiteikus (Op den Kamp et al., 2018). Nėra vienos universalios ar geriausios aktyvaus gyvybingumo valdymo strategijos – darbuotojai turi patys pasirinkti, kas jiems efektyviausia (Balaceanu ir Virga, 2022). Strategijos gali būti labai įvairios, nes priklauso ne tik nuo darbo užduoties momentinių poreikių, bet ir individualių žmonių skirtumų, tokių kaip savi išvalgumo, t. y., gebėjimo atpažinti savo būseną ir taikyti atitinkamas strategijas (Op den Kamp et al., 2018a; Op den Kamp et al., 2024). Kai darbuotojai savanoriškai renka veiklą, suteikiančią jiems energijos, įkvėpimo ar kito teigiamo psichologinės būsenos poveikio, jie įgyja daugiau išteklių, kuriuos gali panaudoti darbe (Bakker et al., 2018).

Svarbu suprasti, kad aktyvus gyvybingumo valdymas yra lavinama kompetencija, ją galima sąmoningai ugdyti (Balaceanu ir Virga, 2022). Organizacijos gali palengvinti aktyvaus gyvybingumo valdymą skatindamos darbuotojus ir suteikdamos pakankamai galimybių užsiimti tokia veikla (Op den Kamp et al., 2018b). Pavyzdžiui, gali sudaryti sąlygas, tinkamas energijos valdymui, t. y., kurti laisvalaikio ar poilsio erdves, suteikti galimybę maitintis sveikais pietumis, o taip pat mokyti darbuotojus atkreipti dėmesį į savo energiją (Balaceanu ir Virga, 2022; Op den Kamp et al., 2018b). Šį mokymosi procesą palengvina gebėjimas suvokti savo būseną (angl. self-awareness) bei socialinės aplinkos parama (Op den Kamp et al., 2018b). Tyrėjai sutinka, kad tam tikri asmenybės bruožai ir individualūs skirtumai gali daryti įtaką apsisprendimui imtis aktyvų veiksmų siekiant tikslo, vis dėlto, aktyvaus gyvybingumo valdymo konceptas remiasi prielaida, kad „žmonės siekia išlaikyti, apsaugoti ir kurti išteklius“ (Op den Kamp et al., 2018b). Nors organizacijų indėlis svarbus, tačiau individas pats geriausiai gali suprasti, kada ir kaip jis turėtų didinti savo psichinės ar fizinės energijos lygį, kad atskleistų savo potencialą darbe (Op den Kamp, 2018a).

Aktyvus gyvybingumo valdymas yra sąlyginai naujas darbuotojų gerovės tyrimuose nagrinėjamas konceptas, tačiau jau dabar nustatyta daug reikšmingų sąsajų su darbuotojų produktyvumu, įsitraukimu ir net išsekimu. Tyrimai rodo, kad darbuotojai gali atskleisti savo potencialą aktyviai valdydami savo gyvybingumo lygį (Op den Kamp et al., 2018b). Kitaip tariant, rūpinantis savo fizine ir psichine energija, galima pasiekti efektyvumo, produktyvumo, kai tik to prireikia (Op den Kamp et al., 2018a). Sąmoningai valdydami savo energetinius išteklius, žmonės įkvepia save, motyvuoja save ir gali lengviau įsitraukti į darbą (Bakker et al., 2018; Pap et al., 2022). Naujausias tyrimas jau nagrinėja šį konceptą ir lėtinių ligų kontekste. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad aktyvus protinės ir emocinės būsenos valdymas daro įtaką ne tik darbo rezultatams, tokiems kaip kūrybiškumo padidėjimas, didesnis įsitraukimas į darbą, bet ir psichologinei savijautai – mažina išsekimą (Op den Kamp et al., 2024).

DR-I teorijos kontekste aktyvus gyvybingumo valdymas gali būti priskiriamas ištekliams, kurie savo ruožtu skatina įsitraukimą į darbą ir gerina jo rezultatus (Bakker et al., 2018). Jis gali būti laikomas tam tikru asmeniniu resursu (Balaceanu ir Virga, 2022). Yra ne vienas tyrimas liudijantis aktyvaus gyvybingumo valdymo ryšį su įsitraukimu: autonomija skatina aktyvų energijos valdymą, kuris didina įsitraukimą, o galiausiai – ir darbo efektyvumą bei psichinę sveikatą (Ye et al., 2021; Op den Kamp et al., 2024; Tisu et al., 2021). Vadinasi, aktyvus gyvybingumo valdymas gali būti laikomas tam tikru prevenciniu mechanizmu ar elgesio strategija, galinčia palaikyti gerą psichinę sveikatą bei didesnę darbo efektyvumą. Jis neigiamai siejasi su išsekimu, o teigiamai su įsitraukimu į darbą, energingumu, kognityviniu gyvybingumu, darbo našumu, kūrybiškumu (Op den Kamp, 2018a; Op den Kamp et al., 2024).

1.4 Įsitraukimo į darbą samprata

Įsitraukimas į darbą (angl. work engagement) apibrėžiamas kaip pozityvi ir su darbu susijusi būsena, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir stiprus pasinėrimas į veiklą (Schaufeli et al., 2002). Įsitraukimas į darbą glaudžiai susijęs su įvairiais teigiamais darbo ir asmeniniais rezultatais, todėl nenuostabu, kad yra plačiai tyrinėjamas gerovės tyrimuose. Pavyzdžiui, tyrimai rodo, kad įsitraukę darbuotojai dažniau demonstruoja aukštesnį produktyvumą, geresnę psichinę sveikatą ir didesnę pasitenkinimą darbu (Bakker ir Oerlemans, 2011; Bakker et al., 2014). Tokiems asmenims būdingas didesnis psichologinis atsparumas dirbant, noras dėti daugiau pastangų į atliekamas užduotis ir atkaklumas net susidūrus su sunkumais (Bakker et al., 2008). Aukštesnis darbo įsitraukimo lygis yra siejamas ir su didesniu pasitenkinimu gyvenimu bei intensyvesniu dalyvavimu bendruomeninėse veiklose (Eldor et al., 2016).

Kalbant apie įsitraukimą į darbą lankstaus darbo sąlygų kontekste, pastebima, kad kognityviniai lankstaus darbo reikalavimai veikia įsitraukimą, ypač bendradarbiavimo koordinavimas

(Prem et al., 2021; Uhlig et al., 2022). Tuo tarpu Costantini ir Weintraub (2022) akcentavo, kad nuotoliniu būtu dirbantys žmonės buvo labiau įsitraukę tomis dienomis, kai daugiau laiko skirdavo socializacijai. Manoma, kad aukštas įsitraukimo į darbą lygis lankstaus darbo modeliuose gali būti pasiektas per įvairius mechanizmus, pavyzdžiui, suteikiant daugiau autonomijos, kontrolės ir lankstumo (Eng et al., 2024; Lee et al., 2024). Skaitmeninėje aplinkoje dirbančių žmonių įsitraukimui itin reikšmingas yra būtent autonomijos aspektas (Boskovic, 2021). Galiausiai, Wontorczyk ir Roznowski (2022) tyrimas parodė, kad darbuotojų įsitraukimo lygis nepriklauso nuo darbo formos (nuotolinio, hibridinio ar biuro) pačios savaime. Teigiama, kad nuotoliniam darbui svarbūs socialiniai ryšiai, biure – kontrolės jausmas ir aiškos darbo rolės, o hibridiniame formate reikšmingi abu šie aspektai (Wontorczyk ir Roznowski, 2022). Iš šios tyrimų analizės galima daryti prielaidą, kad įsitraukimas į darbą lankstaus darbo sąlygose, siejamas su autonomija, socialiniais ryšiais, galimybė patiems ne tik valdyti savo darbo laiką ir vietą, bet ir atliekamas užduotis.

Tyrimuose pastebimas ir įsitraukimo į darbą bei aktyvaus gyvybingumo valdymo ryšys (Bakker et al., 2018; Pap et al., 2022). Bakker ir kiti (2018) teigia, kad labiau įsitraukę į darbą pagerino savo kūrybiško darbo rezultatus, jei tik aktyviai valdė savo psichinę bei fizinę energiją, t. y., savo gyvybingumą. Tai rodo, kad įsitraukimas į darbą ir aktyvus gyvybingumo valdymas yra ne tik tarpusavyje susiję, bet galimai veikia vienas kitą abejomis kryptimis. Kitaip tariant, aktyvus gyvybingumo valdymas greičiausiai yra ne tik įsitraukimą į darbą prognozuojantis veiksnys, bet ir rezultatas (Bakker et al., 2018). Be to, anksčiau atlikti tyrimai parodė, kad įsitraukę į darbą darbuotojai yra motyvuoti išlaikyti šį įsitraukimą (Bakker ir Demerouti, 2017), kas gali dalinai paaiškinti dvilypį šių konstrukto ryšį.

Dažnai įsitraukimo į darbą konceptas analizuojamas DR-I modelio kontekste. Šiame modelyje jis laikomas motyvacinio proceso rezultatu. Įsitraukimas į darbą pasiekiamas, kai darbuotojai turi pakankamai darbo išteklių, tokių kaip autonomija, socialinė parama ar tobulėjimo galimybės (Bakker ir Demerouti, 2007). Šį modelį autoriai vėliau papildė, teigdami, kad ne tik darbo, bet ir individualūs asmeniniai ištekliai, tokie kaip saviveiksmingumas turi tiesioginį teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą (Bakker et al., 2014; Bakker ir Demerouti, 2016; Xanthopoulou et al., 2007). Be to, svarbu paminėti, kad įsitraukimas į darbą yra neatsiejamas nuo darbuotojų gerovės. Subjektyvios gerovės modelis remiasi dviem pagrindinėmis dimensijomis: malonumo (angl. pleasure) bei aktyvumo (angl. activation) (Bakker ir Oerlemans, 2011). Malonumo dimensija iš esmės yra emocijų vertinimas: jei malonumo lygis aukštas – darbuotojas patiria teigiamas emocijas (džiaugsmą, laimę ir kt.), jei malonumas žemas – neigiamas (nepasitenkinimas darbu ir kt.). Aktyvumo dimensija apibūdinama energijos lygiu ir įsitraukimu į užduotį: jei aktyvumas aukštas, tai – darbuotojas energingas, motyvuotas, jei aktyvumas žemas – darbuotojas abejingas, nenori imtis užduočių. Šių dviejų dimensijų tarpusavio sąveika parodo 4 pagrindines darbe patiriamos gerovės būsenas: įsitraukimą į

darbą, pasitenkinimą darbu, perdegimą ir darboholizmą (Bakker ir Oerlemans, 2011). Atsižvelgiant į tai, kad išsekimas laikomas vienu iš pagrindinių gerovės rodikliu, nuspręsta į šį magistro darbo tyrimą įtraukti ir jį. Taip siekiama išsamiau įvertinti, kaip lankstaus darbo kognityviniai reikalavimai ir aktyvaus gyvybingumo valdymo strategijos gali paveikti du pagrindinius gerovės aspektus: tiek įsitraukimą į darbą, tiek išsekimą.

1.5 Išsekimo samprata

Perdegimo (angl. burnout) samprata laikui einant keitėsi. Vieną populiariausių ir ilgą laiką vyrausių apibrėžimų pateikė Maslach ir Jackson (1981). Mokslininkės perdegimą apibrėžė per tris dimensijas: emocinį išsekimą, kylantį dėl per didelio streso darbe; cinizmą, pasireiškiantį atsiribojimu bei sumažėjusį asmeninį efektyvumą, kuris reiškė, jog darbas nebeteikė pasitenkinimo (Maslach ir Jackson, 1981). Laikui einant šis apibrėžimas ir perdegimo vertinimo instrumentas susilaukė įvairios kritikos (Schaufeli ir Taris, 2005). 2020-aisiais perdegimo samprata buvo patobulinta, sukūrus naują perdegimo matavimo įrankį BAT (Burnout Assessment Tool) (Schaufeli et al., 2020). Pagal šiuos autorius, perdegimas turi ne tris, o keturias dimensijas: išsekimo; psichologinio atsiribojimo; kognityvinės žalos bei emocinės žalos. Tad perdegimas apibrėžiamas psichologinės ir fiziologinės būsenos sutrikimas, atsirandantis dėl ilgalaikio ir intensyvaus streso darbe, o ši būseną pasireiškia išsekimu, psichologiniu atsiribojimu, kognityviniais bei emociniais sutrikimais (Schaufeli et al., 2020). Perdegimas neabejotinai daro įtaką žmogaus funkcionavimui. Bendrąja prasme perdegimo ir depresijos simptomai dažnai persidengia, kai kuriais atvejais perdegimas gali būti laikomas net depresijos forma (Bianchi ir Schonfeld, 2018).

Išsekimas yra pagrindinė perdegimo dimensija, apibrėžiama kaip nuolatinis fizinės ir emocinės energijos trūkumas, kuris kyla dėl ilgalaikio streso darbe (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli et al., 2020). Nors perdegimas daug tyrinėtas, tačiau vis dar nėra vieningos mokslininkų nuomonės dėl išsekimo ir lankstaus darbo ryšio. Pandemijos metu atlikti tyrimai rodė, kad nuotolinis darbas siejasi su neigiamomis emocijomis ir perdegimo sindromu (Costin et al., 2023). Taip pat pastebėta, kad nuotoliu dirbantys žmonės yra labiau linkę persidirbti, kas ilgainiui sukelia išsekimą (Lazauskaitė-Zabielskė, et al., 2022). Taip nutinka dalinai dėl to, kad darbuotojai negeba psichologiškai atsiriboti nuo darbo (Lazauskaitė-Zabielskė, et al., 2022). Atrodo svarbu įvertinti, kad didžioji dalis tyrimų apie lankstaus darbo modelių sąsają su perdegimu atlikti pandemijos metu, kai šie modeliai daugeliui organizacijų buvo nepatirti anksčiau. Jau randasi tyrimų, kurie gauna priešingus rezultatus: Stasila-Seradzka ir kiti (2023) teigia, kad nuotoliu dirbančių žmonių perdegimo lygis buvo mažiausias lyginant juos su hibridiniu ir tradiciniu būdu (biure) dirbančiais. Neigiamą lankstaus darbo poveikį suvokiamam perdegimui pastebėjo ir kiti tyrėjai (Hocker et al., 2024; Horvathova et al., 2024). Vis dėlto, nuolatinis pasiekiamumas ir intensyvus darbo krūvis gali sukelti

stresą ir perdegimą (Lazauskaitė-Zabielskė, et al., 2022), tai ypač pastebima, kai darbuotojams trūksta paramos iš pačios organizacijos (Marsh et al., 2024).

1.6 Darbo reikalavimų ir išteklių teorija

Darbo reikalavimų ir išteklių modelis (angl. Job Demands-Resources Model, DR-I) sukurtas Demerouti, Bakker, Nachreiner ir Schaufeli (2001) yra viena pagrindinių teorijų, aiškinančių kaip darbo aplinkos veiksniai veikia darbuotojų gerovę, įskaitant įsitraukimą, perdegimą ir kt. (Bakker ir Demerouti, 2018). Tai nekelia nuostabos, nes šis modelis išsiskiria savo universalumu. DR-I modelio pamatinė idėja ta, kad visas darbo charakteristikas galima suskirstyti į dvi kategorijas: darbo reikalavimų (angl. job demands), bei darbo išteklių (angl. job resources) (Demerouti et al., 2001). Darbo reikalavimais laikomi fiziniai, psichologiniai, socialiniai ir organizaciniai darbo aspektai, reikalaujantys energijos išteklių (Demerouti et al., 2001). Pavyzdžiui, didelis darbo krūvis ar emociškai sekinantis bendravimas su klientais (Bakker ir Demerouti, 2016; Bakker ir Demerouti, 2018). Darbo ištekliai – tai fiziniai, psichologiniai, socialiniai arba organizaciniai aspektai, padedantys pasiekti darbo tikslus (Bakker ir Demerouti, 2007). Pavyzdžiui: socialinė parama, grįžtamasis ryšys, tobulėjimo galimybės (Bakker ir Demerouti, 2016). Itin reikšmingas šios teorijos praplėtimas įvyko pristačius dvigubo proceso modelį (angl. Dual Pathway Model). Tyrėjai pastebėjo, kad darbo reikalavimai ir ištekliai yra dviejų nepriklausomų procesų katalizatoriai: motyvacijos didinimo ir sveikatos trikdymo (Demerouti et al., 2001; Bakker ir Demerouti, 2007). Sveikatos trikdymo procesas vyksta, kai pertekliniai darbo reikalavimai kelia stresą, kuris ilgainiui gali lemti ir perdegimą. Tuo tarpu motyvacinis procesas vyksta, kai pakankami darbo ištekliai mažina neigiamą darbo reikalavimų poveikį ir taip didina motyvaciją, o vėliau ir įsitraukimą. DR-I teorija vis labiau plėtojama įtraukiant naujus aspektus. Pavyzdžiui, modelis buvo papildytas asmeninių išteklių (angl. personal resources) koncepcija, teigiančia, kad asmeninės savybės tokios kaip optimizmas ar saviveiksmingumas gali atlikti panašų vaidmenį kaip ir darbo ištekliai, t. y., padeda lengviau susidoroti su darbo reikalavimais ir išlaikyti aukštą įsitraukimo į darbą lygį (Xanthopoulou et al., 2007; Bakker ir Demerouti, 2016). Tyrėjai taip pat analizavo lankstaus darbo modelius DR-I teorijos kontekste, nustatydami, kad esant pakankamiems darbo ištekliams, nuotolinis darbas gali mažinti streso lygį (Bakker et al., 2014). Taigi, teorija, sukurta siekiant paaiškinti perdegimo kilmę, šiandien dažnai naudojamas pozityviosios psichologijos kontekste orientuojantis į darbuotojų potencialo atskleidimą ir ilgalaikę gerovę.

Dėl savo universalumo, DR-I modelis gali būti pritaikomas ir šiame darbe, siekiant paaiškinti tiriamų konstrukto tarpusavio sąveiką. Aktyvus gyvybingumo valdymas gali būti laikomas asmeniniu ištekliu, padedančiu darbuotojui efektyviau valdyti kognityvinius lankstaus darbo reikalavimus, išlaikant optimalų energijos lygį (Balaceanu ir Virga, 2022). Kognityviniai lankstaus darbo

reikalavimai gali veikti dvejopai: kaip darbo ištekliai arba reikalavimai (keliantys įtampą) priklausomai nuo bendro darbo konteksto (Bakker et al., 2014; Prem et al., 2021). Jei asmuo turi pakankamai išteklių, pvz., aukštą aktyvų gyvybingumo valdymo lygį – lankstus darbo kognityviniai reikalavimai gali didinti įsitraukimą. Tačiau jei kognityviniai lankstaus darbo reikalavimai per dideli, o išteklių parama nepakankama – darbuotojai jaučia padidėjusį stresą, ilgainiui lemiantį padidėjusį išsekimo lygį. Taigi, DR-I modelis suteikia pagrindą analizuoti kaip aktyvus gyvybingumo valdymas, kognityviniai lankstaus darbo reikalavimai, išsekimas ir įsitraukimas į darbą sąveikauja hibridinio bei nuotolinio darbo kontekste.

1.7 Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas: Ištirti aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų ir darbuotojų įsitraukimo bei išsekimo sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų, įsitraukimo į darbą ir išsekimo raišką pagal sociodemografinius veiksnius.
2. Ištirti sąsajas tarp aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų, įsitraukimo į darbą ir išsekimo.
3. Išanalizuoti aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų ir išsekimo reikšmę darbuotojų įsitraukimui į darbą.

2. TYRIMO METODIKA

2.1 Tyrimo dalyviai

177 asmenys savanoriškai pildė anketą, tačiau, remiantis pirmuoju filtruojančiu klausimu, pastebėta, kad 43 respondentai nedirbo lankstaus darbo sąlygomis (hibridiniu arba nuotoliniu darbo modeliu). Tolesni jų atsakymai nebuvo renkami, šie respondentai buvo nukreipiami į padėkos langą. Taigi, galutinę imtį sudarė 134 tyrimo dalyviai.

Tyrimo imtį sudarė 88 moterys (65,7 %) ir 46 vyrai (34,3 %). Tiriamųjų amžius svyravo nuo 18 iki 61 metų, amžiaus vidurkis – 34,4 m. (SD = 12,3). Dauguma respondentų nurodė dirbantys hibridiniu darbo modeliu (n = 104; 77,6 %), likusieji – nuotoliniu būdu (n = 30; 22,4 %). Dauguma tyrimo dalyvių buvo įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą (n = 82; 61,2 %), 21 nurodė turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (15,7 %), 23 – vidurinį (17,2 %), 5 – profesinį (3,7 %), 3 – nebaigtą vidurinį (2,2 %).

Tyrimo metu respondentai toje pačioje darbovietėje buvo išdirbę vidutiniškai 5 metus ir 8 mėnesius (intervalas nuo 3 mėn. iki 30 m.). Vidutinis savaitinis darbo laikas sudarė 36 valandas, tačiau reikšmės svyravo nuo 6 iki 45 valandų per savaitę. Dauguma respondentų dirbo privačiame sektoriuje (n = 91; 67,9 %), įvairiose veiklos srityse, daugiausia – finansų ir draudimo (n = 26; 19,4 %), administravimo (n = 23; 17,2 %), likusieji pasiskirstė logistikos, komercijos, žmogiškųjų išteklių ir kitose srityse. Didžioji dalis respondentų neužėmė vadovaujančių pareigų (n = 93, 69,4 %). Išsamesnė informacija apie tyrimo dalyvių sociodemografines charakteristikas pateikta 1-oje lentelėje.

1 lentelė. Tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos

		<i>N</i>	%
Lytis	Vyras	46	34,3
	Moteris	88	65,7
Išsilavinimas	Nebaigtas vidurinis	3	2,2
	Vidurinis	23	17,2
	Profesinis	5	3,7
	Aukštasis neuniversitetinis	21	15,7
	Aukštasis universitetinis	82	61,2
Darbo modelis	Hibridinis	104	77,6
	Nuotolinis	30	22,4
Pareigos	Nevadovaujančios	93	69,4
	Vadovaujančios	41	30,6
Sektorius	Privatus sektorius	91	67,9
	Viešasis sektorius	25	18,7
	Ne pelno organizacija	4	3,0
	Laisvai samdomas	14	10,4
Veiklos sritis	Finansai ir draudimas	26	19,4
	Administravimas	23	17,2
	Kita	24	17,9
	Logistika	12	9,0
	Kūryba	10	7,5
	Komercija	11	8,2
	Žmogiškieji ištekliai	10	7,5
	Švietimas	10	7,5
	Informacinės technologijos	8	6,0

2.2 Tyrimo instrumentai

Aktyvaus gyvybingumo valdymo klausimynas (angl. Proactive Vitality Management Scale, Op den Kamp, Tims, Bakker ir Demerouti, 2018). Skalės vertimas į lietuvių kalbą buvo gautas iš buvusios studentės, turinčios oficialų autorių leidimą naudoti skalę mokslo tikslams. Instrumento teiginiai ir formuluotės nebuvo pakeistos. Šią skalę sudaro 8 teiginiai, skirti įvertinti bendrą asmens aktyvaus gyvybingumo lygį. Pavyzdinis teiginys: „Pasirūpinu, kad imčiausi savo darbų pozityviai nusiteikęs(-usi)“. Kiekvieną teiginį respondentai vertina 7 balų Likert tipo skalėje, kur 1 reiškė „visiškai nesutinku“, o 7 reiškė „visiškai sutinku“.

Autorių nurodomas skalės patikimumo rodiklis Cronbach‘*s* α = 0,86. Šio tyrimo imtyje gautas patikimumo rodiklis siekė Cronbach‘*s* α = 0,95, kas rodo labai aukštą skalės patikimumą. Pasitelkus pagrindinių komponentų analizę, buvo išskirtas vienas komponentas, paaiškinantis 76 % duomenų dispersijos ($KMO = 0,894$; Bartletto sferiškumo $\chi^2 = 1103,22$, $p < 0,001$). Teiginių svoriai faktoriuose svyravo nuo 0,794 iki 0,912. Šie rezultatai leidžia teigti, kad skalė pasižymi tinkamomis psichometrinėmis savybėmis bei konstrukto validumu.

Įsitraukimo į darbą klausimynas (angl. The Utrecht Work Engagement Scale – UWES-9, Schaufeli ir Bakker, 2003). Ši skalė plačiai naudojama ir yra oficialiai išversta į daug kalbų, taip pat ir į lietuvių kalbą. Autoriai nurodo, kad skalę galima taikyti moksliniuose tyrimuose be atskiro leidimo. Šiame tyrime naudotas trumpasis skalės variantas, susidedantis iš 9 teiginių, vertinančių tris įsitraukimo į darbą dimensijas (energingumą, atsidavimą darbui, pasinėrimą į darbą). Pavyzdinis teiginys: „Aš esu visiškai pasinėręs (-usi) į savo darbą“. Kiekvieną teiginį respondentai vertina 7 balų Likert tipo skalėje, kur 0 reiškia „Niekada“, o 6 reiškia „Visada (kasdien)“.

Autoriai nurodė, kad skirtingose imtyse skalės patikimumo rodiklis Cronbach's α svyruoja 0,80 – 0,90. Šio tyrimo imtyje gautas patikimumo rodiklis Cronbach's $\alpha = 0,95$, kas indikuoja aukštą skalės patikimumą. Atlikus pagrindinių komponentų analizę, išsiskyrė viena komponentė, paaiškinanti 73 % dispersijos ($KMO = 0,915$; Bartlettto sferiškumo $\chi^2 = 1213,13$, $p < 0,001$). Teiginių svoriai faktoriuose svyravo nuo 0,714 iki 0,914. Rezultatai atskleidžia, kad skalė pasižymi tinkamomis psichometrinėmis savybėmis bei konstrukto validumu.

Perdegimo klausimynas BAT—LT (angl. Burnout Assessment Tool – BAT, Schaufeli, 2020). Instrumentą į lietuvių kalbą vertė ir adaptavo J. Lazauskaitė–Zabielskė, A. Žiedelis, R. Jakštienė, I. Urbanavičiūtė ir H. De Witte (2023). Leidimas naudoti skalę buvo gautas iš darbo vadovės prof. dr. J. Lazauskaitės–Zabielskės. Originaliai klausimyną sudaro 23 teiginiai, apimantys 4 pirmines perdegimo dimensijas (išsekimą, psichologinį atsiribojimą, kognityvinę žalą ir emocinę žalą), bei 10 teiginių, apimančių 2 antrines perdegimo dimensijas (psichologinius nusiskundimus ir psichosomatinčius nusiskundimus). Šiame tyrime buvo nagrinėjama tik viena perdegimo dimensija – išsekimo. Trumpojoje klausimyno versijoje išsekimo poskalę sudaro trys teiginiai, kurie ir buvo naudoti tyrime. Pavyzdinis teiginys: „Darbe jaučiuosi protiškai išsekęs(-usi)“. Respondentas kiekvieną teiginį vertina 5 balų Likert tipo skalėje, kur 1 reiškia „Niekada“, o 5 reiškia „Visada“.

Vertėjų nurodomas bendras perdegimo patikimumo rodiklis Cronbach's $\alpha = 0,93$. Tyrimo imtyje gautas trumposios išsekimo poskalės patikimumo rodiklis Cronbach's $\alpha = 0,649$. Šis patikimumo rodiklis laikomas ribiniu. Atlikta pagrindinių komponentų analizė atskleidė, kad teiginiai kraunasi ant vieno komponento, paaiškinančio 59 % sklaidos ($KMO = 0,619$; Bartlettto sferiškumo $\chi^2 = 57,33$, $p < 0,001$). Teiginių svoris buvo tinkamas – nuo 0,722 iki 0,834.

Kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų skalė (angl. Cognitive Demands of Flexible Work Scale – CODE, Prem et al., 2021). Instrumentas sukurtas siekiant įvertinti darbuotojų patiriamus kognityvinius reikalavimus dirbant lanksčiomis sąlygomis. Skalė publikuota atviros prieigos žurnale ir autoriai nurodė, kad galima instrumentu naudotis mokslo tikslais be papildomo leidimo. Skalę sudaro 12 teiginių keturiose poskalėse (kiekvienoje po 3): darbo užduočių struktūravimas, darbo laiko planavimas, darbo vietos planavimas, bendradarbiavimo koordinavimas.

Teiginių pavyzdžiai atitinkamai: „Mano darbas reikalauja, kad pats(-i) apsibrėžčiau savo darbo žingsnius“, „Dėl lankstaus mano darbo grafiko turiu pats(-i) nuspręsti, kada pradėti dirbti, padaryti pertrauką ir užbaigti darbo dieną“, „Darbe turiu planuoti, kur dirbti su tam tikromis užduotimis, nes ne visur galiu susikaupti“, „Mano darbas dažnai reikalauja suderinti darbo turinį su kitais žmonėmis“. Kiekvieną teiginį respondentai vertina 5 balų Likert tipo skalėje, kur 1 reiškia „Visiškai netinka“, o 5 reiškia „Visiškai atitinka“.

Autorių nurodomi skalės vidinio suderinamumo rodikliai Cronbach's α svyravo 0,78 – 0,87: darbo užduočių struktūravimo $\alpha = 0,82$, darbo laiko planavimo $\alpha = 0,87$, darbo vietos planavimo $\alpha = 0,78$, bendradarbiavimo koordinavimo $\alpha = 0,84$. Šio tyrimo imtyje atitinkamai gauti šie Cronbach's α rodikliai: 0,88; 0,88; 0,84; 0,86. Vadinasi, visos poskalės pasižymi aukštu patikimumu. Atlikta faktorinė analizė atskleidė keturias dimensijas, kurios bendrai paaiškino 81 % sklaidos ($KMO = 0,772$, Bartlett sferiškumo $\chi^2 = 1040,79$, $p < 0,001$). Bendrumai (communalities) visiems teiginiams viršijo 0,60 ribą, kas indikuoja pakankamą paaiškinimą kiekvienai dimensijai. Atlikus Varimax rotaciją išryškėjo keturios dimensijos, kurios struktūriškai atitinka autorių nurodytą teorinį modelį.

Sociodemografiniai klausimai. Kartu su tyrimo anketa buvo pateikta ir socialinių bei demografinių duomenų anketa, kurioje respondentų klausiama apie jų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo modelį, užimtumą (darbo trukmę valandomis per savaitę), dabartinių darbo santykių trukmę, darbo sektorių, veiklos sritį bei užimamas pareigas.

2.3 Tyrimo eiga

Šis kiekybinis tyrimas buvo atliktas 2025 metų sausį. Google Forms aplinkoje buvo sukurta elektroninė tyrimo anketa. Tyrime taikytas patogiosios netikimybinės imties atrankos metodas. Šis atrankos metodas pasirinktas siekiant pritraukti kuo daugiau tyrimo dalyvių. Anketa buvo pasidalinta socialiniuose tinkluose: „LinkedIn“ bei „Facebook“ asmeniniuose profiluose, taip pat aktualiose uždaroje grupėse. Tyrimo anketos vidutinė pildymo trukmė buvo apie 8 minutes. Anketoje nebuvo renkami jautrūs duomenys, siekiant užtikrinti respondentų anonimiškumą. Anketos pradžioje buvo pateikti aiškūs dalyvavimo tyrime kriterijai – respondentas turėjo būti pilnametis ir dirbantis hibridiniu arba nuotoliniu darbo modeliu. Prieš pradėdant pildyti anketa, respondentai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, taip pat priminta, kad anketos pildymą galima bet kada nutraukti, o pateikti atsakymai bus analizuojami tik apibendrinti. Anketos pabaigoje buvo pasidalinta kontaktiniu el. pašto adresu, jei respondentams kiltų klausimų.

2.4 Duomenų analizė

Tyrimo metu surinktų duomenų analizė buvo atliekama pasitelkiant statistinę programą IBM SPSS Statistics, 30.0 versija. Programos pagalba apskaičiuota aprašomoji statistika (vidurkiai, standartiniai nuokrypiai), patikrintas instrumentų vidinis suderinamumas (Cronbach's α), atlikta

pagrindinių komponentų analizė skalių validumui įvertinti. Kintamųjų vidurkių skirtumams palyginti (kai grupių buvo dvi) naudotas Stjudento t testas nepriklausomoms imtims, esant didesniai kintamųjų skaičiui – taikyta ANOVA. Kintamųjų tarpusavio koreliacijoms bei ryšiams su sociodemografiniais rodikliais skaičiuoti pasitelkti Pearson koreliacijų koeficientai. Regresinė analizė buvo pasitelkta norint išsiaiškinti kaip skirtingi kintamieji prognozuoja įsitraukimą darbe. Moderacijos ir mediacijos efektams įvertinti taikytas PROCESS MACRO įskiepis, versija 5.0 beta 2.1 (Hayes, 2024).

3. REZULTATAI

3.1 Aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų, įsitraukimo į darbą ir išsekimo raiška pagal sociodemografinius veiksnius

Pirmuoju tyrimo tikslu buvo siekiama išanalizuoti įsitraukimo į darbą, aktyvaus gyvybingumo valdymo, lankstaus darbo kognityvinių reikalavimų bei išsekimo raišką pagal sociodemografinius veiksnius. Buvo lyginami kintamųjų vidurkiai ir ieškoma statistiškai reikšmingų skirtumų pasitelkiant nepriklausomų imčių t-testą bei vienfaktorinę dispersinę analizę (One-Way ANOVA).

Kintamųjų palyginimas pagal lytį pateiktas 2-oje lentelėje.

2 lentelė. Įsitraukimo į darbą, išsekimo, aktyvaus gyvybingumo valdymo ir kognityvinių darbo reikalavimų vidurkių palyginimas pagal lytį ($N = 134$)

	Vyrai ($n = 46$)	Moterys ($n = 88$)	t	df	p
	$M (SD)$	$M (SD)$			
Aktyvus gyvybingumo valdymas	5,51 (0,99)	5,37 (1,12)	0,73	132	0,466
Kognityviniai lankstaus darbo reikalavimai	3,64 (0,70)	3,29 (0,80)	2,55	132	0,012
Darbo užduočių struktūravimas	4,13 (0,77)	3,92 (0,77)	1,47	132	0,145
Darbo laiko planavimas	3,70 (1,13)	3,21 (1,31)	2,15	132	0,033
Darbo vietos planavimas	3,35 (1,04)	2,89 (1,17)	2,21	132	0,029
Bendradarbiavimo koordinavimas	3,40 (1,01)	3,12 (1,13)	1,42	132	0,159
Įsitraukimas	4,20 (1,15)	4,08 (1,19)	0,54	132	0,590
Išsekimas	2,54 (0,52)	2,56 (0,57)	-0,24	132	0,810

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

Rezultatai atskleidė, kad kognityviniai lankstaus darbo reikalavimai statistiškai reikšmingai skiriasi tarp lyčių. Vyrų grupėje kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų lygis ($M = 3,64$, $SD = 0,70$) buvo reikšmingai aukštesnis nei moterų ($M = 3,29$, $SD = 0,80$). Rezultatai taip pat rodo, kad vyrai patiria daugiau kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų, susijusių su darbo laiko planavimu ($t(132) = 2,15$, $p = 0,033$) ir darbo vietos planavimu ($t(132) = 2,21$, $p = 0,029$).

Kintamųjų palyginimas pagal išsilavinimą pateiktas 3-oje lentelėje.

3 lentelė. Aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų, įsitraukimo ir išsekimo vidurkių palyginimas pagal išsilavinimą ($N = 134$)

	Nebaigtas vidurinis ($n = 3$)	Vidurinis ($n = 23$)	Profesinis ($n = 5$)	Aukštasis neuniversitetinis ($n = 21$)	Aukštasis universitetinis ($n = 82$)			
	$M (SD)$	$M (SD)$	$M (SD)$	$M (SD)$	$M (SD)$	F	df	p
Aktyvus gyvybingumo valdymas	6,38 (0,00)	5,18 (1,34)	5,68 (1,57)	5,43 (0,92)	5,43 (1,01)	0,95	4	0,436
Kognityviniai lankstaus darbo reikalavimai	3,83 (0,00)	3,57 (1,00)	3,63 (1,04)	3,43 (0,75)	3,33 (0,73)	0,74	4	0,567
Darbo užduočių struktūravimas	5,00 (0,00)	3,93 (0,84)	4,20 (0,93)	3,71 (0,77)	4,04 (0,74)	2,21	4	0,072
Darbo laiko planavimas	4,67 (0,00)	3,57 (1,66)	3,93 (1,66)	3,10 (1,10)	3,32 (1,27)	1,45	4	0,220
Darbo vietos planavimas	3,33 (0,00)	3,14 (1,38)	3,67 (0,78)	3,32 (0,93)	2,91 (1,15)	1,06	4	0,378
Bendradarbiavimo koordinavimas	2,33 (0,00)	3,62 (1,17)	2,73 (1,36)	3,59 (1,03)	3,07 (1,04)	2,64	4	0,037
Įsitraukimas	5,33 (0,00)	3,78 (1,18)	4,89 (1,14)	4,15 (1,20)	4,13 (1,13)	1,87	4	0,119
Išsekimas	1,33 (0,00)	2,55 (0,50)	2,33 (0,47)	2,83 (0,54)	2,55 (0,48)	5,84	4	<0,001

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

Vienfaktorinė dispersinė analizė (ANOVA) parodė, kad skirtingas išsilavinimo lygis statistiškai reikšmingai skiriasi pagal bendradarbiavimo koordinavimą ($F(4, 129) = 2,64, p = 0,037$) ir išsekimo lygį ($F(4, 129) = 5,84, p < 0,001$). Atlikus papildomą Post-hoc Tukey HSD analizę, paaiškėjo, kad statistiškai reikšmingai nuo kitų grupių skyrėsi asmenys, kurie nebuvo įgiję vidurinio išsilavinimo. Atsižvelgiant į itin mažą tokių respondentų imtį ($n = 3$), rezultatai toliau nebuvo analizuojami.

Kintamųjų palyginimas pagal darbo modelį pateiktas 4-oje lentelėje.

4 lentelė. Aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių darbo reikalavimų, įsitraukimo ir išsekimo vidurkių palyginimas pagal darbo modelį ($N = 134$)

	Hibridinis ($n = 104$)	Nuotolinis ($n = 30$)			
	$M (SD)$	$M (SD)$	t	df	p
Aktyvus gyvybingumo valdymas	5,50 (0,94)	5,10 (1,43)	1,45	36,52	0,157
Kognityviniai lankstaus darbo reikalavimai	3,43 (0,75)	3,33 (0,91)	0,60	40,90	0,552
Darbo užduočių struktūravimas	4,02 (0,67)	3,91 (1,07)	0,52	35,84	0,604
Darbo laiko planavimas	3,25 (1,26)	3,83 (1,23)	-2,25	132	0,026
Darbo vietos planavimas	3,11 (1,13)	2,90 (1,18)	1,06	132	0,293
Bendradarbiavimo koordinavimas	3,36 (1,07)	2,70 (1,06)	3,01	132	0,003
Įsitraukimas į darbą	4,08 (1,14)	4,28 (1,31)	-0,81	132	0,415
Išsekimas	2,60 (0,55)	2,38 (0,56)	1,98	132	0,050

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

Nepriklausomų imčių t -testas atskleidė statistiškai reikšmingus skirtumus tarp hibridiniu ir nuotoliniu darbo modeliu dirbančių asmenų tam tikrose kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų dimensijose (žr. 4 lentelę). Hibridiniu darbo modeliu dirbantys asmenys ($M = 3,36$, $SD = 1,07$) pasižymėjo reikšmingai aukštesniais bendradarbiavimo koordinavimo reikalavimų įverčiais nei nuotoliniu darbo modeliu dirbantys ($M = 2,70$, $SD = 1,06$), ($t(132) = 3,01$, $p = 0,003$). Vadinas, hibridiniu darbo modeliu dirbantys respondentai labiau susiduria su kognityviniais bendradarbiavimo koordinavimo reikalavimais nei dirbantys pilnai nuotoliu.

Nuotoliniu būdu dirbantys asmenys ($M = 3,83$, $SD = 1,23$) dažniau susiduria su kognityviniais darbo laiko planavimo reikalavimais nei hibridiniu būdu dirbantys ($M = 3,25$, $SD = 1,26$), ($t(132) = -2,25$, $p = 0,026$). Taip pat nustatyta, kad nuotoliniu būdu dirbantys respondentai ($M = 2,38$, $SD = 0,56$) patiria žemesnį išsekimo lygį nei dirbantys hibridiniu darbo modeliu ($M = 2,60$, $SD = 0,55$), ($t(132) = 1,98$, $p = 0,050$). Nors p reikšmė ribinė, šis ryšys laikomas statistiškai reikšmingu.

Vadinas, darbo modelis reikšmingai skiriasi tam tikrų kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų ir išsekimo atžvilgiu. Hibridiniu modeliu dirbantys asmenys dažniau koordinuoja bendradarbiavimą, tačiau patiria ir didesnę išsekimą, palyginti su nuotolinio darbo darbuotojais. Pastarieji dažniau naudoja kognityvinę energiją darbo laiko planavimui.

Kintamųjų palyginimas pagal užimamas pareigas pateiktas 5-oje lentelėje.

5 lentelė. Aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių darbo reikalavimų, įsitraukimo ir išsekimo vidurkių palyginimas pagal užimamas pareigas ($N = 134$)

	Ne vadovas ($n = 41$)	Vadovas ($n = 93$)			
	M (SD)	M (SD)	t	df	p
Aktyvus gyvybingumo valdymas	5,32 (1,11)	5,63 (0,97)	-1,52	132	0,132
Kognityviniai lankstaus darbo reikalavimai	3,27 (0,75)	3,72 (0,78)	-3,12	132	0,002
Darbo užduočių struktūravimas	3,77 (0,70)	4,50 (0,70)	-5,58	132	<0,001
Darbo laiko planavimas	3,11 (1,23)	4,00 (1,14)	-3,95	132	<0,001
Darbo vietos planavimas	2,99 (1,08)	3,20 (1,27)	-0,98	132	0,330
Bendradarbiavimo koordinavimas	3,23 (1,14)	3,18 (0,99)	0,25	132	0,807
Įsitraukimas į darbą	3,99 (1,06)	4,45 (1,36)	-2,12	132	0,036
Išsekimas	2,58 (0,54)	2,50 (0,60)	0,78	132	0,437

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

Nepriklausomų imčių t-testas atskleidė statistiškai reikšmingus skirtumus tarp vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių asmenų (žr. 5 lentelę). Vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai ($M = 3,72$, $SD = 0,78$) patiria reikšmingai didesnius kognityvinius lankstaus darbo reikalavimus, palyginti su nevadovaujančias pareigas užimančiais asmenimis ($M = 3,27$, $SD = 0,75$), ($t(132) = -3,12$, $p = 0,002$). Analizė atskleidė, kad vadovams ($M = 4,50$, $SD = 0,70$) dažniau tenka susidurti su užduočių struktūravimo kognityviniais reikalavimais nei ne vadovams ($M = 3,77$, $SD = 0,70$), ($t(132) = -5,58$, $p < 0,001$). Vadovų ($M = 4,10$, $SD = 0,70$) darbo laiko planavimo kognityvinių reikalavimų rodikliai taip pat buvo aukštesni lyginant su nevadovaujančiais respondентаis ($M = 3,11$, $SD = 1,23$), ($t(132) = -3,95$, $p < 0,001$).

Taip pat nustatyta, kad vadovaujančias pareigas užimantys respondentai ($M = 4,45$, $SD = 1,36$) pasižymi reikšmingai didesniu įsitraukimu į darbą, nei tokių pareigų neužimantys ($M = 3,99$, $SD = 1,06$), ($t(132) = -2,12$, $p = 0,036$).

Apibendrinant, rezultatai atskleidė, kad vadovaujančias pareigas užimantys asmenys dažniau patiria darbo užduočių struktūravimo bei darbo laiko planavimo kognityvinius reikalavimus. Jie taip pat pasižymi aukštesniu įsitraukimo į darbą lygiu, lyginant su darbuotojais, neužimančiais vadovaujančių pareigų.

Kintamųjų palyginimas pagal darbo sektorių pateiktas 6-oje lentelėje.

6 lentelė. Aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių darbo reikalavimų, įsitraukimo ir išsekimo vidurkių palyginimas pagal sektorių ($N = 134$)

	Privatus sektorius ($n = 91$)	Viešasis sektorius ($n = 25$)	Ne pelno organizacija ($n = 4$)	Savarankiškai dirbantys ($n = 14$)	F	df	p
	$M (SD)$	$M (SD)$	$M (SD)$	$M (SD)$			
Aktyvus gyvybingumo valdymas	5,30 (1,03)	5,29 (1,30)	5,44 (0,22)	6,35 (0,48)	4,26	3	0,007
Kognityviniai lankstaus darbo reikalavimai	3,34 (0,72)	3,08 (0,82)	4,34 (0,72)	4,18 (0,47)	9,79	3	<0,001
Darbo užduočių struktūravimas	3,95 (0,73)	3,59 (0,76)	4,83 (0,19)	4,81 (0,36)	11,2 2	3	<0,001
Darbo laiko planavimas	3,19 (1,27)	3,23 (1,23)	4,33 (0,77)	4,60 (0,46)	6,50	3	<0,001
Darbo vietos planavimas	2,97 (1,12)	3,71 (1,15)	4,17 (0,96)	3,88 (0,75)	5,07	3	0,002
Bendradarbiavimo koordinavimas	3,25 (1,01)	2,80 (1,31)	4,17 (0,96)	3,43 (1,07)	2,50	3	0,062
Įsitraukimas į darbą	4,01 (1,16)	3,88 (1,34)	5,21 (0,28)	4,5 (0,66)	5,17	3	0,002
Išsekimas	2,62 (0,53)	2,57 (0,58)	2,50 (0,58)	2,10 (0,59)	3,87	3	0,011

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

Vienfaktorinė dispersinė analizė atskleidė, kad skirtingi darbo sektoriai statistiškai reikšmingai siejasi su daugeliu tyrimo kintamųjų (žr. 6 lentelę). Pavyzdžiui, aktyvaus gyvybingumo valdymo lygis reikšmingai skyrėsi tarp sektorių ($F(3, 130) = 4,26, p = 0,007$). Post-hoc Tukey HSD analizė parodė, kad savarankiškai dirbantys asmenys ($M = 6,35, SD = 0,48$) pasižymėjo reikšmingai didesniu gyvybingumo valdymu, palyginti su viešajame ($M = 5,29, SD = 1,30$) ir privačiame sektoriuje ($M = 5,30, SD = 1,03$) dirbančiais asmenimis.

Kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų bendrasis įvertis taip pat reikšmingai skyrėsi tarp sektorių ($F(3, 130) = 9,79, p < 0,001$). Post-hoc Tukey HSD analizė parodė, kad savarankiškai dirbantys ($M = 4,18, SD = 0,47$) patiria reikšmingai didesnius lankstaus darbo kognityvinius reikalavimus nei dirbantys viešajame sektoriuje ($M = 3,08, SD = 0,82$).

Darbo užduočių struktūravimo kognityviniai reikalavimai reikšmingai skyrėsi tarp sektorių ($F(3, 130) = 11,22, p < 0,001$). Post-hoc Tukey HSD analizė atskleidė, kad darbo užduočių struktūravimo kognityviniai reikalavimai buvo reikšmingai didesni tarp ne pelno siekiančių

organizacijų darbuotojų ($M = 4.83$, $SD = 0.19$), lyginant su viešojo sektoriaus ($M = 3.59$, $SD = 0.76$) ir privataus sektoriaus ($M = 3.95$, $SD = 0.73$) darbuotojais. Nors gautas statistiškai reikšmingas skirtumas, reikėtų įvertinti, kad ne pelno siekiančių organizacijų darbuotojų imtis siekė vos 4 asmenis, o tai gali stipriai iškreipti rezultatus. Taigi, šis rezultatas nebus laikomas patikimu.

Darbo laiko planavimo kognityviniai reikalavimai buvo statistiškai reikšmingai didesni tarp skirtingų sektorių ($F(3, 130) = 6.50$, $p < 0.001$). Papildoma analizė atskleidė, kad savarankiškai dirbantys ($M = 4.60$, $SD = 0.46$) dažniau susidūrė su kognityviniais reikalavimais planuoti savo darbo laiką nei viešojo ($M = 3.23$, $SD = 1.23$) ir privataus sektoriaus ($M = 3.19$, $SD = 1.27$) darbuotojai.

Darbo vietos planavimo kognityvinių reikalavimų lygis reikšmingai skyrėsi tarp sektorių ($F(3, 130) = 5.07$, $p = 0.002$). Post-hoc Tukey HSD analizė parodė, kad minėtas kognityvinis reikalavimas buvo reikšmingai didesnis tarp savarankiškai dirbančių darbuotojų ($M = 3.88$, $SD = 0.75$), lyginant su viešojo ($M = 3.71$, $SD = 1.15$) ir privataus sektoriaus ($M = 2.97$, $SD = 1.12$) darbuotojais.

Šiame tyrime įsitraukimas į darbą skyrėsi tarp sektorių ($F(3, 130) = 5.17$, $p = 0.002$). Papildoma Post-hoc Tukey HSD analizė atskleidė, kad ne pelno siekiančių organizacijų darbuotojai ($M = 5.21$, $SD = 0.28$) pasižymėjo didesniu įsitraukimu į darbą nei privataus ($M = 4.01$, $SD = 1.16$) ir viešojo sektoriaus ($M = 3.88$, $SD = 1.34$) respondentai. Vis dėlto, dėl per mažos tikslinės imties, šis rezultatas nelaikomas reikšmingu.

Išsekimo lygis reikšmingai skyrėsi tarp sektorių ($F(3, 130) = 3.87$, $p = 0.011$). Post-hoc Tukey HSD analizė atskleidė, kad savarankiškai dirbantys asmenys ($M = 2.10$, $SD = 0.59$) patiria reikšmingai mažesnę išsekimą lyginant su viešajame ($M = 2.57$, $SD = 0.58$) ir privačiame ($M = 2.62$, $SD = 0.53$) sektoriuose dirbančiais asmenimis.

Kintamųjų palyginimas pagal veiklos sritį pateiktas 7-oje lentelėje.

7 lentelė. Aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių darbo reikalavimų, įsitraukimo ir išsekimo vidurkių palyginimas pagal veiklos sritį ($N = 134$)

	1 (n = 26)	2 (n = 23)	3 (n = 24)	4 (n = 12)	5 (n = 10)	6 (n = 11)	7 (n = 10)	8 (n = 10)	9 (n = 8)			
	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	F	df	p
Aktyvus gyvybingumo valdymas	5,40 (1,06)	4,89 (1,62)	5,52 (0,92)	5,67 (0,35)	6,15 (0,36)	5,56 (1,36)	5,07 (0,60)	5,59 (0,54)	5,38 (1,00)	1,62	8	0,125
Kogn. lankstaus darbo reikalavimai	4,04 (0,76)	3,57 (0,79)	3,43 (0,75)	3,71 (0,30)	4,17 (0,57)	3,65 (0,80)	3,59 (0,46)	3,73 (0,93)	3,59 (0,84)	4,85	8	<0,001
Darbo užd. struktūravimas	3,95 (0,73)	3,59 (0,76)	3,81 (0,82)	4,17 (0,52)	4,70 (0,48)	4,24 (0,72)	4,00 (0,74)	3,80 (0,79)	4,41 (0,64)	3,01	8	0,004
Darbo laiko planavimas	3,47 (0,96)	2,23 (1,00)	3,56 (1,42)	3,66 (0,80)	4,40 (0,62)	3,91 (1,19)	3,23 (1,12)	3,47 (1,54)	3,54 (1,68)	4,28	8	<0,001
Darbo vietos planavimas	2,28 (1,28)	2,66 (1,10)	3,16 (1,13)	3,16 (0,48)	3,90 (0,83)	3,42 (0,97)	3,43 (0,50)	3,77 (0,90)	3,16 (1,44)	3,89	8	<0,001
Bendradarbiavimo koordinavimas	2,88 (1,00)	2,68 (1,09)	3,19 (1,00)	3,83 (0,72)	3,67 (1,08)	3,03 (1,30)	3,67 (0,63)	3,87 (1,48)	3,25 (0,94)	2,60	8	0,012
Įsitraukimas į darbą	4,70 (1,13)	3,61 (1,29)	4,00 (1,16)	3,76 (1,11)	5,07 (0,27)	3,89 (1,48)	3,79 (0,77)	4,49 (1,00)	3,79 (0,76)	2,85	8	0,006
Išsekimas	2,54 (0,53)	2,48 (0,42)	2,54 (0,38)	3,05 (0,58)	2,13 (0,61)	2,85 (0,79)	2,53 (0,45)	2,37 (0,67)	2,46 (0,40)	3,00	8	0,004

Pastaba. 1 – Finansų ir draudimo sritis; 2 – Administravimo sritis; 3 – Kita (šioje srityje sudėtos visos kitos respondentų veiklos sritys, tyrime atsikartojusios < 5 kartus, pvz., gamyba); 4 – Logistikos sritis; 5 – Kūrybinio darbo sritis; 6 – Komercinio darbo sritis; 7 – Žmogiškųjų išteklių valdymo sritis; 8 – Švietimo sritis; 9 – Informacinių technologijų sritis. *M* – vidurkis, *SD* – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Atlikus vienfaktorinę dispersinę analizę (ANOVA), nustatyta, kad skirtingos veiklos sritys daro statistiškai reikšmingą poveikį daugeliui tirtų konstrukto. Pavyzdžiui, įsitraukimas į darbą reikšmingai skyrėsi tarp sektorių ($F(8, 125) = 2,85$, $p = 0,006$). Papildoma post-hoc Tukey HSD analizė parodė, kad kūrybos srityje dirbantys asmenys ($M = 5,07$, $SD = 0,67$) pasižymi didesniu įsitraukimo lygiu lyginant su administracinės srities darbuotojais ($M = 3,61$, $SD = 1,29$). 7-oje lentelėje pateikti duomenys rodo, jog skirtingose veiklos srityse žmonės susiduria su skirtingais lankstaus darbo reikalavimais, patiria skirtingą įsitraukimo bei išsekimo lygį. Nebuvo rasta reikšmingo skirtumo tarp veiklos sričių grupių bei aktyvaus gyvybingumo valdymo.

Kintamųjų palyginimas pagal amžių, esamų darbo santykių trukmę (stažą), darbo laiką valandomis per savaitę pateiktas 8-oje lentelėje.

8 lentelė. Aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių darbo reikalavimų, įsitraukimo ir išsekimo vidurkių palyginimas pagal amžių, esamų darbo santykių trukmę, darbo laiką valandomis per savaitę ($N = 134$)

	Amžius	Esamų darbo santykių trukmė	Darbo laikas val./sav.
	r	r	r
Aktyvus gyvybingumo valdymas	0,116	0,083	0,052
Kognityviniai lankstaus darbo reikalavimai	-0,187*	-0,167	-0,272**
Darbo užduočių struktūravimas	0,129	0,019	-0,052
Darbo laiko planavimas	-0,202*	-0,195*	-0,365**
Darbo vietos planavimas	-0,253**	-0,189*	-0,209*
Bendradarbiavimo koordinavimas	-0,131	-0,680	-0,103
Įsitraukimas į darbą	0,027	-0,008	-0,030
Išsekimas	0,143	0,023	0,158

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Paryškintu šriftu pažymėtos statistiškai reikšmingos koreliacijos

Atlikta koreliacinė analizė parodė, kad amžius yra statistiškai reikšmingai susijęs su bendraisiais kognityviniais lankstaus darbo reikalavimais ($r = -0,187$, $p < 0,05$), o konkrečiau: darbo laiko planavimo ($r = -0,202$, $p < 0,05$) bei darbo vietos planavimo ($r = -0,253$, $p < 0,01$). Verta paminėti, kad šie ryšiai nors ir reikšmingi, nėra labai stiprūs. Vis dėlto galime daryti prielaidą, kad jaunesni respondentai dažniau susiduria su lankstaus darbo kognityviniais reikalavimais.

Darbo santykių trukmė taip pat reikšmingai (tačiau silpnai) siejosi kognityviniais reikalavimais: darbo laiko planavimu ($r = -0,195$, $p < 0,05$) ir darbo vietos planavimu ($r = -0,189$, $p < 0,05$). Tai atskleidžia, kad šioje imtyje, ilgiau vienoje organizacijoje dirbantys – rečiau susidūrė su minėtais kognityviniais reikalavimais.

Galiausiai, darbo laikas valandomis per savaitę buvo statistiškai reikšmingai susijęs su kognityviniais lankstaus darbo reikalavimais ($r = -0,272$, $p < 0,01$), o tiksliau darbo laiko ($r = -0,365$, $p < 0,01$) ir darbo vietos planavimo ($r = -0,209$, $p < 0,05$). Šie ryšiai, nors ir gana silpni, leidžia daryti prielaidą, kad daugiau valandų dirbantys asmenys susiduria su mažesniais lankstaus darbo reikalavimais. Kitų statistiškai reikšmingų koreliacijų tarp tirtų kintamųjų nenustatyta.

3.2 Aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų, įsitraukimo į darbą ir išsekimo sąsajos

Siekiant įgyvendinti antrą tyrimo uždavinį, t. y., ištirti sąsajas tarp kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų, aktyvaus gyvybingumo valdymo, išsekimo ir įsitraukimo į darbą, buvo apskaičiuota Pearson koreliacinė analizė. Koreliacinės analizės rezultatai pateikti 9-oje lentelėje.

9 lentelė. Aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų, įsitraukimo ir išsekimo koreliacijos koeficientai

Skalės	1	2	3	4	5	6	7
1. Aktyvus gyvybingumo valdymas	-						
2. Kognityviniai lankstaus darbo reikalavimai	0,458**	-					
3. Darbo užduočių struktūravimas	0,575**	0,606**	-				
4. Darbo laiko planavimas	0,358**	0,782**	0,528**	-			
5. Darbo vietos planavimas	0,318**	0,819**	0,254**	0,478**	-		
6. Bendradarbiavimo koordinavimas	0,160	0,680**	0,154	0,214*	0,573**	-	
7. Įsitraukimas	0,582**	0,397**	0,420**	0,345**	0,179*	0,254**	-
8. Išsekimas	-0,363**	-0,070	-0,193*	-0,23	-0,20	0,017	-0,398**

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

Iš 9-oje lentelėje pateiktų rezultatų matoma, kad aktyvus gyvybingumo valdymas (AGV) statistiškai reikšmingai siejasi su bendroju kognityviniu lankstaus darbo reikalavimų ($r = 0,458$, $p < 0,01$) įverčiu ir daugeliu jo dimensijų: vidutinio stiprumo ryšys matomas su darbo užduočių struktūravimu ($r = 0,575$, $p < 0,01$); kiek silpnesnės, bet reikšingos sąsajos pastebimos tarp AGV bei darbo laiko ($r = 0,358$, $p < 0,01$) ir darbo vietos planavimo ($r = 0,318$, $p < 0,01$) kognityvinių reikalavimų.

Tuo tarpu įsitraukimas į darbą reikšmingai koreliuoja su AGV ($r = 0,582$, $p < 0,01$), taip pat su visomis kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų dimensijomis: darbo užduočių struktūravimo ($r = 0,420$, $p < 0,01$), darbo laiko planavimo ($r = 0,345$, $p < 0,01$), darbo vietos planavimo ($r = 0,179$, $p < 0,05$) bei bendradarbiavimo koordinavimo ($r = 0,573$, $p < 0,01$). Tai rodo, kad aukštesni lankstaus darbo reikalavimų įverčiai yra susiję su aukštesniu įsitraukimo į darbą lygiu. Be to, rezultatai atskleidžia, kad įsitraukimas statistiškai reikšmingai neigiamai koreliuoja su išsekimu ($r = -0,398$, $p < 0,01$), kas leidžia daryti prielaidą, jog labiau įsitraukę yra mažiau išsekę.

Išsekimas neigiamai siejosi su AGV ($r = -0,363$, $p < 0,01$). Silpnesnė, tačiau statistiškai reikšminga neigiama koreliacija matoma ir tarp išsekimo bei darbo užduočių struktūravimo kognityvinio reikalavimo ($r = -0,193$, $p < 0,05$). Kitų kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų sąsajos su išsekimu nebuvo reikšmingos.

Apibendrinant, koreliacinė konstruktyvų analizė parodė, kad aktyvesnis gyvybingumo valdymas yra susijęs su kognityviniais darbo laiko, vietos, darbo užduočių reikalavimais (taip pat ir bendroju įverčiu), o taip pat ir su didesniu įsitraukimu į darbą. Tuo tarpu didesnis įsitraukimo į darbą lygis buvo teigiamai susijęs su visais lankstaus darbo kognityviniais reikalavimais. Didesnis įsitraukimo lygis taip pat buvo susijęs su mažesniu išsekimo lygiu. Didesnis išsekimo lygis buvo susijęs su mažesniu aktyvaus gyvybingumo valdymo lygiu ir mažesniu kognityviniu darbo užduočių reikalavimo lygiu.

Įsitraukimo prognostinius veiksnius analizuojame 10-oje lentelėje.

10 lentelė. Įsitraukimo prognostiniai veiksniai

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis		F	P	R²
	Įsitraukimas				
	Beta (β)	p			
Darbo užduočių struktūravimas	0,014	0,887	12,23	<0,001	0,44
Darbo laiko planavimas	0,165	0,066			
Darbo vietos planavimas	-0,211	0,032			
Bendradarbiavimo koordinavimas	0,282	<0,001			
Aktyvus gyvybingumo valdymas	0,519	<0,001			
Užimamos pareigos	0,057	0,461			
Veiklos sritis	-0,130	0,076			
Sektorius	0,097	0,178			

Pastaba. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

Atliekant regresinę analizę buvo patikrinta, kiek skirtingos sociodemografinės charakteristikos (užimamos pareigos, veiklos sritis, sektorius), kognityviniai darbo reikalavimai, aktyvus gyvybingumo valdymas prognozuoja įsitraukimą į darbą. Palaipsniui šalinant kintamuosius, išgrynintas 8 nepriklausomų kintamųjų modelis, paaiškinantis 44% įsitraukimo dispersijos. Rezultatai atskleidė, kad aktyvus gyvybingumo valdymas yra stipriausias įsitraukimo į darbą prognostinis veiksnys ($\beta = 0,519$, $p < 0,001$). Vadinasi, asmenys pasižymintys didesniu aktyviu gyvybingumo valdymu patiria didesnę įsitraukimą į darbą. Taip pat statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys buvo nustatytas su bendradarbiavimo koordinavimu ($\beta = 0,282$, $p < 0,001$), o neigiamas su darbo vietos planavimu ($\beta = -0,211$, $p = 0,032$). Tai reiškia, kad aukštesni bendradarbiavimo koordinavimo kognityvinių reikalavimų rodikliai bei mažesnis darbo vietos planavimo kognityvinių

reikalavimų rodiklis prognozavo didesnę įsitraukimą. Kiti modelyje analizuoti veiksniai nebuvo reikšmingi prognozuojant įsitraukimą į darbą.

3.3 Aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų ir išsekimo reikšmė įsitraukimui į darbą

Siekiant įgyvendinti trečią tyrimo uždavinį, t. y., išanalizuoti, aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų ir išsekimo reikšmę darbuotojų įsitraukimui į darbą, buvo atliktos mediacinė bei moderacinė analizės.

Pirmiausia, siekiant įvertinti kaip aktyvus gyvybingumo valdymas ir išsekimas tarpininkauja tarp skirtingų kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų ir įsitraukimo į darbą, atlikta mediacinė analizė.

11 lentelė. *Mediacijų analizė*

Ryšys	Bendras efektas	Tiesioginis efektas	Netiesioginis efektas	R ²	F
Darbo užduočių struktūravimas → AGV → Įsitraukimas	0,635	0,193	0,442	0,59	35,17
Darbo laiko planavimas → AGV → Įsitraukimas	0,319	0,145	0,174	0,36	36,80
Darbo vietos planavimas → AGV → Įsitraukimas	0,184	-0,006	0,191	0,34	35,52
AGV → Išsekimas → Įsitraukimas į darbą	-0,637	0,551	0,086	0,13	20,02
Darbo užduočių struktūravimas → Išsekimas → Įsitraukimas į darbą	0,635	0,539	0,096	0,28	25,57

Pastaba. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu. AGV – aktyvus gyvybingumo valdymas.

Darbo užduočių struktūravimas turėjo statistiškai reikšmingą efektą įsitraukimui ($B = 0,635$, $p < 0,001$). Įtraukus aktyvų gyvybingumo valdymą (AGV) kaip mediatorių, tiesioginis vaidmuo tapo nereikšmingas ($B = 0,193$, $p = 0,141$), tačiau netiesioginis išliko reikšmingas. Tai rodo, kad aktyvus gyvybingumo valdymas pilnai medijavo ryšį tarp darbo užduočių struktūravimo ir įsitraukimo į darbą. Vadinasi, darbo užduočių struktūravimo kognityviniai reikalavimai siejosi su didesniu įsitraukimu į darbą, tačiau šis ryšys pasireiškė tik per aktyvų gyvybingumo valdymą.

Darbo laiko planavimo kognityviniai reikalavimai turėjo statistiškai reikšmingą bendrą efektą įsitraukimui ($B = 0,319$, $p < 0,001$). Įtraukus mediatorių AGV, tiesioginis ryšys išliko reikšmingas ($B = 0,145$, $p = 0,038$), netiesioginis ryšys per AGV buvo reikšmingas ($B = 0,174$, 95% CI [0,073; 0,313]). Tai rodo dalinę mediaciją. Vadinasi, darbo laiko planavimo kognityviniai reikalavimai

atlieka svarbų vaidmenį įsitraukimui į darbą dviem būdais: tiek tiesiogiai, tiek per aktyvų gyvybingumo valdymą. Taigi, darbo laiko planavimo kognityviniai reikalavimai susiję su didesniu įsitraukimu į darbą, o šis ryšys dalinai gali būti paaiškinamas per aktyvaus gyvybingumo valdymą.

Darbo vietos planavimo kognityviniai reikalavimai turėjo statistiškai reikšmingą bendrą vaidmenį įsitraukimui į darbą ($B = 0,184, p = 0,038$). Įtraukus mediatorių AGV, tiesioginė sąsaja įsitraukimui tapo nereikšminga ($B = -0,006, p = 0,934$). Tačiau netiesioginis ryšys per AGV išliko reikšmingas ($B = 0,191, 95\% \text{ CI } [0,0747; 0,3315]$). Šie rezultatai rodo, kad AGV pilnai mediavo ryšį tarp darbo vietos planavimo kognityvinių reikalavimų ir įsitraukimo į darbą. Vadinas, darbo vietos planavimo kognityviniai reikalavimai gali didinti įsitraukimą tik tada, kai darbuotojas aktyviai valdo savo gyvybingumą.

Aktyvus gyvybingumo valdymas turėjo statistiškai reikšmingą neigiamą bendrą efektą įsitraukimui į darbą ($B = -0,636, p < 0,0001$). Įtraukus išsekimą kaip mediatorių, tiesioginis ryšys išliko reikšmingas, bet tapo teigiamas ($B = 0,551, p < 0,0001$). Netiesioginis ryšys per išsekimą taip pat buvo reikšmingas ($B = 0,086, 95\% \text{ CI } [0,0282; 0,1854]$). Vadinas, išsekimas dalinai mediavo ryšį tarp aktyvaus gyvybingumo valdymo ir įsitraukimo. Tai reiškia, kad aktyvus gyvybingumo valdymas didina įsitraukimą dviem būdais: netiesiogiai (sumažindamas išsekimą) ir tiesiogiai (palaikant aukštą AGV).

Darbo užduočių struktūravimo kognityviniai reikalavimai turėjo statistiškai reikšmingą bendrą vaidmenį įsitraukimui į darbą ($B = 0,635, p < 0,001$). Įtraukus išsekimą kaip mediatorių, tiesioginis ryšys išliko reikšmingas ($B = 0,539, p < 0,0001$). Netiesioginis ryšys per išsekimą taip pat buvo reikšmingas ($B = 0,096, 95\% \text{ CI } [0,0176; 0,1958]$). Šie rezultatai rodo, kad išsekimas dalinai mediavo ryšį tarp darbo užduočių struktūravimo kognityvinių reikalavimų ir įsitraukimo į darbą. Vadinas, darbo užduočių struktūravimas yra susijęs su įsitraukimu į darbą tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai (per sumažėjusį išsekimo lygį).

Siekiant įvertinti, ar aktyvus gyvybingumo valdymas (AGV) moderoja kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų ryšį su įsitraukimu į darbą, buvo atlikta daugialypės tiesinės regresijos analizė. Jos rezultatai pateikti 12-oje lentelėje.

12 lentelė. *Moderacijų rezultatai prognozuojant įsitraukimą*

Nepriklausomas kintamasis	Priklausomas kintamasis	Moderatorius	B	R ²	F	p
Darbo užduočių struktūravimas	Įsitraukimas į darbą	Aktyvus gyvybingumo valdymas	0,197	0,35	23,36	0,671
Darbo laiko planavimas	Įsitraukimas į darbą	Aktyvus gyvybingumo valdymas	0,120	0,37	25,42	0,159
Darbo vietos planavimas	Įsitraukimas į darbą	Aktyvus gyvybingumo valdymas	-0,152	0,34	22,54	0,394

Pastaba. B – sąveikos koeficientas.

Analizės rezultatai atskleidė, kad nei vienas iš sąveikos efektų nebuvo statistiškai reikšmingas ($p > 0,05$). Tai reiškia, kad aktyvus gyvybingumo valdymas nemoderavo ryšių tarp kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų (darbo užduočių struktūravimo, darbo laiko bei vietos planavimo) ir įsitraukimo į darbą.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

4.1 Aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų, įsitraukimo į darbą ir išsekimo raiška pagal sociodemografinius veiksnius

Pirmuoju tyrimo tikslu buvo siekiama išanalizuoti įsitraukimo į darbą, aktyvaus gyvybingumo valdymo, lankstaus darbo kognityvinių reikalavimų bei išsekimo raišką pagal sociodemografinius veiksnius.

Pirmiausia, šio tyrimo rezultatai parodė, kad kognityviniai lankstaus darbo reikalavimai reikšmingai skyrėsi tarp lyčių. Vyrų kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų įverčiai, ypač susiję su darbo laiko ir darbo vietos planavimu buvo aukštesni. Toks ryšys nebuvo pastebėtas kituose kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų tyrimuose (Prem et al., 2021; Uhlig et al., 2022). Vis dėlto, reikėtų atkreipti dėmesį, kad vyrų imtis šiame tyrime sudarė tik kiek daugiau nei trečdalį respondentų, kas galėjo iškreipti rezultatus.

Skirtingi moksliniai tyrimai pateikia prieštaringas išvadas dėl lankstaus darbo kognityvinių reikalavimų ir darbuotojų išsilavinimo lygio. Prem ir kolegos (2021) pastebėjo, kad darbuotojai, turintys akademinį laipsnį, visose keturiuose kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų dimensijose surinko aukštesnius rezultatus nei darbuotojai be akademinio laipsnio. Tuo tarpu Uhlig ir kolegos (2022) reikšmingo skirtumo tarp minėtų reikalavimų ir išsilavinimo lygio neaptiko. Šiame tyrime taip pat nebuvo rasta reikšmingų skirtumų tarp kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų bei išsilavinimo lygio. Viena iš priežasčių kodėl taip galėjo nutikti – imties sudėtis. Šio tyrimo imtyje didžioji dalis respondentų (~ 77 %) buvo įgiję aukštąjį išsilavinimą. Atsižvelgiant į šiuos prieštaravimus, ateityje reikėtų atlikti išsamesnius empirinius tyrimus.

Hibridiniu darbo modeliu dirbantys asmenys pasižymėjo aukštesniais bendradarbiavimo koordinavimo kognityvinių reikalavimų įverčiais nei nuotoliniu darbo modeliu dirbantys asmenys. Gali būti, kad šis rezultatas susijęs su darbo specifika, kuri šiame darbe nebuvo detalai tyrinėta. Hibridinis darbo modelis reikalauja valdyti informacijos srautus tiek biure, tiek dirbant virtualiai. Be to, technologijų naudojimo skirtumai tarp bendradarbių gali apsunkinti efektyvų bendravimą, o tai sukuria papildomų koordinavimo iššūkių (Wu et al., 2023).

Šiame tyrime taip pat pastebėta, kad nuotoliniu būdu dirbantys asmenys labiau susiduria su darbo laiko planavimo kognityviniais reikalavimais, lyginant juos su hibridiniu modeliu dirbančiais. Tai gali būti siejama su prastu darbo ir asmeninio gyvenimo balansu (Lazauskaitė-Zabielskė et al., 2022; Wei et al., 2022). Be to, pastebėta, kad nuotoliniu būdu dirbantys – sunkiau atsiriboja nuo darbo ir dažniau jaučia pareigą būti nuolat pasiekiami (Lazauskaitė-Zabielskė et al., 2022). Šio tyrimo

rezultatai taip pat atskleidė, jog nuotoliu dirbantys respondentai patyrė žemesnį išsekimo lygį, kas patvirtina ankstesnių tyrimų išvadas (Hocker et al., 2024; Lazauskaitė-Zabielskė et al., 2022).

Šio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad vadovaujančias pareigas užimantys žmonės labiau susiduria su kognityviniais lankstaus darbo reikalavimais, o tiksliau užduočių struktūravimo ir darbo laiko planavimo reikalavimais. Tokį rezultatą iš dalies patvirtina ankstesni kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų skalės validumo tyrimai, kuriuose pastebėta, jog vadovai visose keturiose reikalavimų dimensijose surinko aukštesnius rezultatus nei darbuotojai, neužimantys vadovaujančių pareigų (Prem et al., 2021). Dėl vadovų darbo specifikos, reikalaujančios prisiimti daugiau atsakomybių natūralu, kad jie patiria aukštesnius kognityvinius reikalavimus (Juyumaya ir Torres, 2023). Be to, šiame tyrime buvo patvirtinta, kad vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai yra labiau įsitraukę nei tokių pareigų neužimantys (Gallup Inc., 2024; Rekašiūtė Balsienė et al., b. d.).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad savarankiškai dirbančių asmenų patiriami kognityviniai lankstaus darbo reikalavimai skiriasi nuo viešojo bei privataus sektoriaus samdomų darbuotojų. Jie dažniau susiduria su kognityviniais reikalavimais planuoti savo darbo laiką ir vietą. Rezultatai taip pat atskleidė, kad savarankiškai dirbantys, pasižymi didesniu aktyvaus gyvybingumo valdymo lygiu ir žemesniu išsekimo lygiu, lyginant su viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojais. Tokie rezultatai nestebina atsižvelgiant į galimus darbo specifikos skirtumus. Gali būti, jog nepaisant hibridinio ir nuotolinio darbo modelių, samdomi darbuotojai turi nustatytas tam tikras organizacijos darbo sąlygų gaires. Tuo tarpu savarankiškai dirbantys – patys sprendžia darbo laiko bei vietos planavimo klausimus. Savarankiškai dirbantys dažnai turi didesnę darbo kontrolę ir autonomiją, kas gali lemti žemesnį išsekimo lygį (Bergman et al., 2021). Be to, savarankiškai dirbantys yra tiesiogiai atsakingi už savo darbo rezultatų sėkmę (Helene et al., 2024), todėl tai gali skatinti juos labiau įsitraukti į aktyvias veiklas, padedančias valdyti savo energiją ir siekti geresnių rezultatų. Vis dėlto, tai yra tik prielaidos, kurias būtų galima tikrinti ateities tyrimuose.

Šio tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad skirtingose veiklos srityse žmonės susiduria su skirtingais lankstaus darbo reikalavimais, patiria skirtingą įsitraukimo bei išsekimo lygį. Prem ir kiti (2021) taip pat nurodė, jog kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų rodiklis skyrėsi tarp skirtingų veiklos sričių. Tokie grupių skirtumai natūralūs, nes tyrimo imtis apima žmones, dirbančius skirtingose organizacijose, skirtinguose sektoriuose ir skirtingose darbo sąlygose. Šio tyrimo imties dydis tokiam kontekste per mažas, kad būtų galima detaliau nagrinėti šiuos grupių skirtumus. Be to, remiantis DR-I teorija, skirtingose veiklos srityse darbo reikalavimai ir ištekliai gali skirtis, o tai daro įtaką įsitraukimo ar perdegimo lygiui, kas taip pat galėtų aiškinti tam tikrus skirtumus.

Koreliacijų analizė parodė, kad su aukštesniais darbo laiko bei vietos planavimo kognityviniais reikalavimais, siejosi jaunesnis amžius, trumpesnis darbo stažas, bei trumpesnės darbo

valandos per savaitę. Gali būti, kad tokie rezultatai susiję su darbo patirties trūkumu bendrąja prasme. Minėtus bruožus atitinkantys žmonės gali turėti nesusiformavusias su darbu susijusias rutinas, ar prasčiau tvarkytis su savo darbo-gyvenimo balanso iššūkiais.

4.2 Aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų, įsitraukimo į darbą ir išsekimo sąsajos

Siekiant įgyvendinti antrą tyrimo uždavinį, t. y., ištirti sąsajas tarp kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų, aktyvaus gyvybingumo valdymo, įsitraukimo į darbą ir išsekimo, buvo atliktos koreliacinė bei regresinės analizės.

Aktyvus gyvybingumo valdymas teigiamai siejosi su bendruoju kognityvinių lankstaus darbo kognityvinių reikalavimų rodikliu ir daugeliu jo dimensijų: darbo užduočių struktūravimo, darbo laiko ir darbo vietos planavimo. Nors tiesioginių tyrimų, nagrinėjančių aktyvaus gyvybingumo valdymo sąsajas su kognityviniais lankstaus darbo reikalavimais, nėra, teorinis DR-I teorija leidžia daryti prielaidą apie jų teigiamą ryšį. Aktyvus gyvybingumo valdymas iš esmės yra elgesio strategija, padedanti darbuotojams prisitaikyti prie darbo reikalavimų. Tai labai artima darbo formavimo (angl. job crafting) koncepcijai, nes abu grindžiami sąmoningomis darbuotojo pastangomis optimizuoti savo darbą. Tyrime taip pat buvo pastebėta, kad aukštesnis aktyvaus gyvybingumo valdymo lygis buvo susijęs su mažesniu išsekimu, kas irgi neprieštarautų DR-I teorijai. Tiesa, aktyvaus gyvybingumo valdymo ir išsekimo ryšys atkartoja ir ankstesnio tyrimo rezultatus (Op den Kamp et al., 2024). Taigi, nors DR-I ir darbo formavimo koncepcija leidžia numanyti aktyvaus gyvybingumo valdymo ir kognityvinių lankstaus darbo charakteristikų tarpusavio ryšį, ši prielaida turėtų būti tikrinama tolesniais empiriniais tyrimais.

Šiame tyrime reikšmingas ryšys buvo nustatytas tarp aktyvaus gyvybingumo valdymo bei įsitraukimo į darbą. Šis ryšys jau anksčiau buvo pastebėtas kituose empiriniuose tyrimuose (Op den Kamp et al., 2018; Op den Kamp et al., 2024). Jis taip pat gali būti grindžiamas ir DR-I modeliu: darant prielaidą, kad aktyvus gyvybingumo valdymas yra asmeninis resursas, jis gali reikšmingai veikti įsitraukimą į darbą (Op den Kamp et al., 2024). Įsitraukimas į darbą šiame tyrime reikšmingai siejosi su visomis kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų dimensijomis: darbo užduočių struktūravimo, darbo laiko bei vietos planavimo ir bendradarbiavimo koordinavimo. Tai atkartoja originalių tyrimų, validavusių kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų skalę, rezultatus (Prem et al., 2021). Vis dėlto, yra atliktas dar vienas tyrimas, kurio rezultatai išsiskiria: Uhlig ir kitų (2022) tyrime bendradarbiavimo koordinavimo dimensija vienintelė siejosi su įsitraukimu į darbą (Uhlig et al., 2022). Pastarojo tyrimo rezultatas gali skirtis nuo kitų dėl tyrimo imtyje vykusių organizacinių pokyčių, t. y., darbuotojai neseniai buvo perėję prie lanksčių darbo sąlygų, kas galėjo daryti įtaką

rezultatams. Atsižvelgiant į gautų rezultatų skirtumus, ateities tyrimuose būtų tikslinga nuodugniau nagrinėti šį reiškinį.

Prem ir kiti (2021) neaptiko kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų ryšio su emociniu išsekimu. Tačiau šiame tyrime buvo nustatytas neigiamas ryšys tarp išsekimo ir darbo užduočių struktūravimo kognityvinių reikalavimų. Tokį ryšį būtų galima aiškinti per didesnės kontrolės jausmą, kuris mažina išsekimą (Guo et al., 2022; Park et al., 2013). Taip pat darbo užduočių struktūravimo reikalavimas gali būti suvokiamas kaip darbo ištekliai – resursas, atsižvelgiant į bendrą kontekstą (Prem et al., 2021). Tokiu atveju, remiantis DR-I teorija, turėtų sumažėti ir išsekimo požymiai (Bakker et al., 2014). Be to, tyrimo rezultatai rodo, kad įsitraukimas į darbą neigiamai siejosi su išsekimu, kas leidžia daryti prielaidą, jog labiau įsitraukę į darbą buvo mažiau išsekę. Tai tvirtina ir ankstesni empiriniai tyrimai (Bakker et al., 2014; Junker et al., 2020; Op den Kamp et al., 2018a).

Šio tyrimo regresinės analizės modelis parodė, kad aktyvus gyvybingumo valdymas stipriausiai prognozavo įsitraukimą į darbą. Tokį ryšį tvirtina ir ankstesni empiriniai tyrimai (Bakker et al., 2018; Op den Kamp et al., 2018; Op den Kamp et al., 2024), kurie nustatė, kad aktyvus gyvybingumo valdymas didina įsitraukimą. Taip pat regresinės analizės modelyje nustatyta, kad įsitraukimą į darbą prognozavo ir didesni bendradarbiavimo koordinavimo bei mažesni darbo vietos planavimo kognityviniai reikalavimai. Verta paminėti, kad pastarieji ryšiai buvo daug silpnesni. Pastarieji ryšiai gali būti siejami su DR-I modeliu. Prem ir kolegos (2021) savo tyrime pažymėjo, kad lankstaus darbo kognityviniai reikalavimai gali veikti ir kaip darbo ištekliai. Tai reiškia, kad darbo užduočių struktūravimas ar darbo vietos planavimas, gali suteikti darbuotojams tam tikros autonomijos. O didesnė autonomija siejasi su įsitraukimu (Costantini ir Weintraub, 2022; Lee et al., 2024).

4.3 Aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų ir išsekimo reikšmė darbuotojų įsitraukimui į darbą

Siekiant įgyvendinti trečią tyrimo uždavinį, t. y., išanalizuoti aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų ir išsekimo reikšmę darbuotojų įsitraukimui į darbą, buvo atlikta mediacinė bei moderacinė analizės.

Mediacinės analizės rezultatai atskleidė, kad aktyvus gyvybingumo valdymas yra svarbus tarpininkas, siejantis darbo užduočių struktūravimo, darbo laiko bei darbo vietos planavimo kognityvinius reikalavimus su įsitraukimu į darbą. Vadinasi, kai darbuotojai efektyviau valdo savo energiją (t. y., gyvybingumą), minėti kognityviniai lankstaus darbo reikalavimai siejasi su didesniu įsitraukimu į darbą. Be to, aktyvus gyvybingumo valdymas buvo susijęs su didesniu įsitraukimu į

darbą dviem būdais: tiesiogiai (nepriklausomai nuo kognityvinių reikalavimų) ir netiesiogiai (per sumažėjusį išsekimą). Empiriniai tyrimai iš esmės palaiko šiuos rezultatus: Pap ir kt. (2022) bei Op den Kamp ir kt. (2024) nustatė, kad darbuotojai, kurie aktyviai valdė savo energiją, patyrė didesnę įsitraukimą į darbą. Dar daugiau, aktyvaus gyvybingumo valdymo strategijos siejosi su mažesniu išsekimu (Op den Kamp et al., 2024). Tai atitinka ir darbo formavimo (job crafting) koncepciją, pagal kurią kad aktyvus gyvybingumo valdymas galėtų padėti darbuotojams geriau prisitaikyti prie darbo reikalavimų.

Mediacinės analizės rezultatai atskleidė, kad išsekimas buvo dalinis mediatorius tarp darbo užduočių struktūravimo kognityvinių reikalavimų ir įsitraukimo į darbą. Tai reiškia, kad kai užduotys aiškiai struktūruotos, darbuotojai patiria mažesnę išsekimą, o tai savo ruožtu prisideda prie didesnio įsitraukimo į darbą. Remiantis DR-I teorija, aiškiai struktūruotos darbo užduotys galėtų būti laikomos darbo ištekliais, kurie suteikia darbuotojui daugiau kontrolės. Tuo tarpu kontrolės įgijimas galėtų mažinti išsekimą ir padidinti įsitraukimą į darbą. Be to, Prem ir kt. (2021) tyrimas parodė, kad kognityviniai lankstaus darbo reikalavimai, tokie kaip darbo užduočių struktūravimas, gali būti suvokiami tiek kaip reikalavimai, tiek kaip ištekliai.

Darbo laiko ir vietos planavimo, bendradarbiavimo koordinavimo kognityviniai reikalavimai yra reikšmingai susiję su darbuotojų įsitraukimui į darbą, nepriklausomai nuo išsekimo lygio. Tuo tarpu darbo užduočių struktūravimo kognityviniai reikalavimai siejosi su didesniu įsitraukimu tiek tiesiogiai, tiek per sumažėjusį išsekimo lygį. Šiuos ryšius galima paaiškinti taip: pirmiausia, darbo laiko ir vietos planavimas suteikia darbuotojams daugiau autonomijos. Autonomijos pojūtis stiprina darbuotojų įsitraukimą į darbą, nes jie gali geriau pritaikyti darbo sąlygas prie asmeninių poreikių (Bakker et al., 2014; Bakker ir Demerouti, 2007; Ten Brummelhuis et al., 2012). Tyrimo rezultatai taip pat atskleidžia, kad užduočių struktūravimas gali sietis su įsitraukimu tiek tiesiogiai – užtikrindamas aiškumą ir kontrolę (Bakker et al., 2014) – tiek netiesiogiai – mažindamas emocinio išsekimo tikimybę (Bakker et al., 2014; Bakker ir Demerouti, 2007). Šį ryšį geriausiai aiškina DR-I modelis: darbo užduočių struktūravimas veikia kaip darbo išteklis, kuris skatina įsitraukimą ir mažina išsekimą, atitinkamai aktyvuojant motyvacinę didinančią ir sveikatą bloginančią procesus.

Moderacijų analizės rezultatai atskleidė, kad aktyvus gyvybingumo valdymas nemoderavo kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų (užduočių struktūravimo, laiko planavimo, vietos planavimo, bendradarbiavimo koordinavimo) ir įsitraukimo į darbą ryšių. Tai reiškia, kad šių reikalavimų efektas įsitraukimui išlieka stabilus, nepriklausomai nuo to, ar darbuotojas aktyviai valdo savo gyvybingumą. Šis rezultatas atitinka Prem ir kolegų (2021) įžvalgą, kad kognityviniai lankstaus darbo reikalavimai ne visada veikia kaip tipiniai darbo reikalavimai – jie gali būti suvokiami ir kaip darbo ištekliai. Užduočių struktūravimas, darbo laiko ir vietos planavimas bei bendradarbiavimo

koordinavimas gali suteikti darbuotojams daugiau apibrėžtumo, aiškumo ir autonomijos darbe, kas didina įsitraukimą, nepriklausomai nuo papildomų elgesio strategijų. DR-I teorijoje aktyvus gyvybingumo valdymas taip pat gali būti priskiriamas asmeniniams resursams, kurie bendrąją prasme gali moderuoti, bet toks efektas matomas tik, kai darbo reikalavimai yra neaiškūs ir sudėtingi (Xanthopoulou et al., 2007).

4.4 Tyrimo ribotumai ir rekomendacijos

Vienas pagrindinių šio tyrimo ribotumų – tiriamųjų kiekis ir įvairovė. Nors tyrime dalyvavo respondentai, dirbantys skirtinguose sektoriuose, organizacijose, veiklos srityse, jų lankstaus darbo sąlygos galėjo skirtis. Tyrimo metu buvo stengiamasi skirti nuotolinį bei hibridinį darbo modelius, tačiau nebuvo surinkta informacija apie tyrimo dalyvių galimybę laisvai rinktis darbo laiką, ar jų skaitmeninė darbo vieta buvo apribota namų aplinka ir pan. Tad ateities tyrimuose būtų vertinga sutelkti dėmesį į konkrečius sektorius ar veiklos sritis. Taip pat labiau analizuoti, kiek iš tiesų lanksčios respondentų darbo sąlygos.

Kitas šio tyrimo ribotumas – pasirinktas tyrimo instrumentas. Kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų (CODE) skalėje dėmesys skiriamas lankstiems darbo modeliams plačiaja prasme. Autoriai nurodo, jog skalė gali būti nepritaikyta analizuoti lankstaus darbo reikalavimus savarankiškai dirbančių asmenų imtyje (Prem et al., 2021). Norint ateityje tyrinėti šį darbo sektorių, reiktų daugiau dėmesio skirti instrumento pritaikomumui specifinei grupei.

Praktinės rekomendacijos.

Remiantis šio tyrimo rezultatais, aktyvaus gyvybingumo valdymo įtraukimas į darbuotojų kasdienę veiklą atrodo itin svarbus. Nors aktyvus gyvybingumo valdymas labiausiai siejamas su individualia paties darbuotojo iniciatyva, organizacijos gali prisidėti prie darbuotojų švietimo, skatindamos darbuotojų sąmoningumą, kadangi tai yra lavinama kompetencija (Balaceanu ir Virga, 2022). Be to, organizacijos turėtų kurti sąlygas, palankias aktyvaus gyvybingumo valdymo strategijų integracijai į kasdienybę: suteikti darbuotojams daugiau autonomijos, mokyti atpažinti savo emocinę ir fizinę būklę, galiausiai – užtikrinti socialinį palaikymą (Balaceanu ir Virga, 2022; Op den Kamp et al., 2018b). Kadangi aktyvaus gyvybingumo valdymo strategijos yra labai įvairios, jos nesunkiai pritaikomos skirtingose darbo aplinkose. Pavyzdžiui, biure dirbantiems darbuotojams galima sukurti laisvalaikio ar poilsio erdves (Balaceanu ir Virga, 2022). Organizacijos taip pat galėtų skatinti reguliarias pertraukas, kurių metu darbuotojai būtų kviečiami pasivaikščioti parke arba užsiimti kita malonia veikla (Bakker et al., 2018). Tuo tarpu nuotoliniu ar hibridiniu būdu dirbančių asmenų gyvybingumą galima skatinti per įdomius judrumo iššūkius, virtualias kavos ar jogos pertraukėles. Galiausiai, darbuotojai turi patys pasirinkti, kas jiems efektyviausia (Balaceanu ir Virga, 2022).

IŠVADOS

1. Egzistuoja aktyvaus gyvybingumo valdymo, kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų, įsitraukimo į darbą ir išsekimo raiškos skirtumai pagal sociodemografinius veiksniai:
 - 1.2 Vyrai patiria didesnę darbo laiko bei darbo vietos planavimo kognityvinių reikalavimų krūvį. Vadinasi, vyrams tenka dažniau mąstyti apie tai, kuriomis dienomis dirbti, kada pradėti ar užbaigti darbo dieną bei darytis pertraukas. Jie taip pat dažniau turi planuoti kur dirbti su tam tikromis užduotimis, kad galėtų geriau susikaupti ar užsitikrinti darbo priemonių prieinamumą.
 - 1.3 Hibridiniu darbo modeliu dirbantys asmenys patiria daugiau bendravimo koordinavimo kognityvinių reikalavimų. Vadinasi, dirbant mišriu darbo modeliu tenka dažniau derinti požiūrį, darbo laiką ir darbo turinį su kitais.
 - 1.4 Nuotoliniu darbo modeliu dirbantys žmonės patiria daugiau darbo laiko planavimo kognityvinių reikalavimų. Jie taip pat patiria žemesnį išsekimo lygį. Vadinasi, dirbant nuotoliniu darbo modeliu, tenka dažniau mąstyti kuriomis dienomis dirbti, kada pradėti ar užbaigti darbo dieną bei darytis pertraukas. Nuotoliniu modeliu dirbantys asmenys rečiau patiria fizinį ir emocinį nuovargį.
 - 1.5 Vadovai patiria daugiau užduočių struktūravimo, darbo laiko planavimo kognityvinių reikalavimų. Vadovų įsitraukimo į darbą lygis yra aukštesnis. Vadinasi, vadovams dažniau tenka patiems nusistatyti atskirus darbo etapus, tų etapų seką ir stebėti darbo eigą. Jiems taip pat dažniau tenka mąstyti apie tai, kuriomis dienomis dirbti, kada pradėti ar užbaigti darbo dieną bei darytis pertraukas. Vadovai yra labiau pasinėrę į savo veiklą, jaučia energingumą ir atsidavimą darbui.
 - 1.6 Didesni darbo laiko bei darbo vietos planavimo kognityviniai reikalavimai, susiję su jaunesniu amžiumi, trumpesniu darbo stažu, bei trumpesnės darbo valandos per savaitę. Vadinasi, jaunesni darbuotojai, taip pat tie, kurie organizacijoje dirba trumpiau ir skiria mažiau valandų per savaitę darbui, dažniau turi dažniau planuoti, kur atlikti tam tikras užduotis, kad galėtų geriau susikaupti ir užsitikrinti reikiamų darbo priemonių prieinamumą. Jiems taip pat dažniau tenka mąstyti apie tai, kuriomis dienomis dirbti, kada pradėti ar užbaigti darbo dieną bei darytis pertraukas.
2. Aktyvus gyvybingumo valdymas yra susijęs su didesniu įsitraukimu į darbą lankstaus darbo sąlygomis. Be to, didesnis įsitraukimas į darbą yra susijęs su mažesniu išsekimo lygiu. Vadinasi, efektyviai valdydamas savo fizinę ir protinę energiją, žmogus jaučiasi energingesnis, labiau pasinėręs į darbą ir jam atsidavęs. Be to, kuo darbuotojas labiau pasinėręs į savo veiklą, jaučia energingumą ir atsidavimą darbui – tuo mažiau patiria fizinį ir emocinį nuovargį.

3. Aktyvus gyvybingumo valdymas nemoderuoja ryšio tarp kognityvinių lankstaus darbo reikalavimų ir įsitraukimo, tačiau yra svarbus pats savaime – jis tiesiogiai prognozuoja didesnę įsitraukimą į darbą. Kitaip tariant, nors aktyvus gyvybingumo valdymas nekeičia kognityvinių reikalavimų ir įsitraukimo į darbą sąsajų, visgi kuo efektyviau žmogus valdo savo fizinę ir protinę energiją, tuo energingiau jaučiasi dirbdamas, yra labiau pasinėręs į darbą ir jam atsidavęs.

LITERATŪRA

- Allgood, M., Jensen, U. T., & Stritch, J. M. (2022). Work-Family Conflict and Burnout amid COVID-19: Exploring the Mitigating Effects of Instrumental leadership and Social Belonging. *Review of Public Personnel Administration*, 44(1), 139–160. <https://doi.org/10.1177/0734371x221101308>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in Job Demands-Resources Theory: Implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of Well-Being*. Noba Scholar https://pure.tue.nl/ws/files/116456879/Multiple_Levels_in_Job_Demands_Resources_Theory_Implications_for_Employee_Well_being_and_Performance.pdf
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2011). Subjective well-being in organizations. In *Oxford University Press eBooks*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhpb/9780199734610.013.0014>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: the JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Petrou, P., Op den Kamp, E. M., & Tims, M. (2018). Proactive vitality management, work engagement, and creativity: the role of goal orientation. *Applied Psychology*, 69(2), 351–378. <https://doi.org/10.1111/apps.12173>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Balaceanu, A., & Virga, D. (2022). How to increase employees' proactive vitality management? Testing the effect of a training intervention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 15898. <https://doi.org/10.3390/ijerph192315898>

- Baumgartner, V. C., Prem, R., Uhlig, L., Korunka, C., & Kubicek, B. (2023). Employer-oriented flexible work in health care: A diary study on the resulting cognitive demands and their relationship with work–home outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(2), 579–601. <https://doi.org/10.1111/joop.12483>
- Bergman, L. E., Bernhard-Oettel, C., Bujacz, A., Leineweber, C., & Toivanen, S. (2021). Comparing depressive symptoms, emotional exhaustion, and sleep disturbances in Self-Employed and employed workers: application of approximate Bayesian measurement invariance. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.598303>
- Bianchi, R., & Schonfeld, I. S. (2018). Burnout-depression overlap: Nomological network examination and factor-analytic approach. *Scandinavian Journal of Psychology*, 59(5), 532–539. <https://doi.org/10.1111/sjop.12460>
- Biron, M., Casper, W. J., & Raghuram, S. (2022). Crafting telework: a process model of need satisfaction to foster telework outcomes. *Personnel Review*, 52(3), 671–686. <https://doi.org/10.1108/pr-04-2021-0259>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630(8018), 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- Boskovic, A. (2021). Employee autonomy and engagement in the digital age: The moderating role of remote working. *Ekonomski Horizonti*, 23(3), 231–246. <https://doi.org/10.5937/ekonhor2103241b>
- Costantini, A., & Weintraub, J. (2022). The benefits of being proactive while working remotely: leveraging Self-Leadership and job crafting to achieve higher work engagement and task significance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.833776>
- Costin, A., Roman, A. F., & Balica, R. (2023). Remote work burnout, professional job stress, and employee emotional exhaustion during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1193854>
- 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>
- Eldor, L., Harpaz, I., & Westman, M. (2016). The Work/Nonwork Spillover: The enrichment role of work engagement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 21–34. <https://doi.org/10.1177/1548051816647362>

- Eng, I., Tjernberg, M., & Champoux-Larsson, M. (2024). Hybrid workers describe aspects that promote effectiveness, work engagement, work-life balance, and health. *Cogent Psychology*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2024.2362535>
- Gajendran, R. S., Ponnappalli, A. R., Wang, C., & Javalagi, A. A. (2024). A dual pathway model of remote work intensity: A meta-analysis of its simultaneous positive and negative effects. *Personnel Psychology*, 77(4), 1351–1386. <https://doi.org/10.1111/peps.12641>
- Gallup, Inc. (2024). *State of the Global Workplace: 2024 Report*. Gallup Press. Paimta iš: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Grobelny, J. (2023). Factors Driving the Workplace Well-Being of Individuals from Co-Located, Hybrid, and Virtual Teams: The Role of Team Type as an Environmental Factor in the Job Demand–Resources Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3685. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043685>
- Guo, W., Hancock, J., Cooper, D., & Caldas, M. (2022). Job autonomy and employee burnout: the moderating role of power distance orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 79–94. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2022.2101451>
- Helene, R., Hernandez, Song, Q., Kou, Y., & Gui, X. (2024). “At the end of the day, I am accountable”: Gig Workers’ Self-Tracking for Multi-Dimensional Accountability Management. *arXiv (Cornell University)*. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2403.19436>
- Hocker, M. C., Bachtal, Y., Voll, K., & Pfnur, A. (2024). Healthy, healthier, hybrid work: the burnout-reducing potential of remote work and the mediating effect of work autonomy. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(4), 319–334. <https://doi.org/10.1108/ijwhm-02-2024-0036>
- Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The future is hybrid: How organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in Post-Pandemic Australia. *Sustainability*, 15(4), 3086. <https://doi.org/10.3390/su15043086>
- Horvathova, P., Mokra, K., Stanovska, K., & Polakova, G. (2024). The impact of remote and hybrid work on the perception of burnout Syndrome: a case study. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(4). [http://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.4\(6\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.4(6))
- Ye, D., Li, J., & Li, F. (2021). Proactive vitality management and mental health: The role of work engagement. *PsyCh Journal*, 10(4), 668–669. <https://doi.org/10.1002/pchj.466>

- Jamaludin, N. L., & Kamal, S. A. (2023). The Relationship between Remote Work and Job Satisfaction: The Mediating Role of Perceived Autonomy. *Information Management and Business Review*, 15(3(SI)), 10–22. [https://doi.org/10.22610/imbr.v15i3\(si\).3453](https://doi.org/10.22610/imbr.v15i3(si).3453)
- Juyumaya, J., & Torres, J. P. (2023). A managers' work engagement framework for the digital tasks. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1009459>
- Junker, N. M., Kaluza, A. J., Hausser, J. A., Mojzisch, A., Van Dick, R., Knoll, M., & Demerouti, E. (2020). Is work engagement exhausting? The longitudinal relationship between work engagement and exhaustion using latent growth modeling. *Applied Psychology*, 70(2), 788–815. <https://doi.org/10.1111/apps.12252>
- Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I., & Žiedelis, A. (2022). Pressed to overwork to exhaustion? The role of psychological detachment and exhaustion in the context of teleworking. *Economic and Industrial Democracy*, 44(3), 875–892. <https://doi.org/10.1177/0143831x221095111>
- Lazauskaitė-Zabielskė, J., Žiedelis, A., Jakštienė, R., Urbanavičiūtė, I., & De Witte, H. (2023). The Lithuanian version of the Burnout Assessment Tool (BAT-LT): psychometric characteristics of the primary and secondary symptoms scales. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1287368>
- Lee, S. H., Chong, C. W., & Ojo, A. O. (2024). Influence of workplace flexibility on employee engagement among young generation. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2309705. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2309705>
- Marsh, E., Vallejos, E. P., & Spence, A. (2024). Digital workplace technology intensity: qualitative insights on employee wellbeing impacts of digital workplace job demands. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1392997>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, M. Z. (2023). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, 31(1), 5–26. <https://doi.org/10.1108/tlo-08-2022-0097>
- Op den Kamp, E. M., Bakker, A. B., Tims, M., & Demerouti, E. (2018b). Proactive vitality management and creative work performance: the role of Self-Insight and social support. *The Journal of Creative Behavior*, 54(2), 323–336. <https://doi.org/10.1002/jocb.368>

- Op den Kamp, E. M., Bakker, A. B., Tims, M., Demerouti, E., & De Wijs, J. J. (2024). Working with a chronic health condition: The implications of proactive vitality management for occupational health and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 150, 103987. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103987>
- Op den Kamp, E. M., Tims, M., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018a). Proactive vitality management in the work context: development and validation of a new instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(4), 493–505. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1483915>
- Pap, Z., Virga, D., & Lupsa, D. (2022). Bringing our best selves to work: Proactive vitality management and strengths use predicting daily engagement in interaction. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015397>
- Park, H. I., Jacob, A. C., Wagner, S. H., & Baiden, M. (2013). Job Control and Burnout: A Meta-Analytic Test of the Conservation of Resources Model. *Applied Psychology*, 63(4), 607–642. <https://doi.org/10.1111/apps.12008>
- Prem, R., Kubicek, B., Uhlig, L., Baumgartner, V., & Korunka, C. (2021). Development and initial validation of a scale to measure cognitive demands of flexible work. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.679471>
- Rekašiūtė Balsienė, Lazauskaitė-Zabielskė, J., & Urbanavičiūtė, I. (b.d.). *Isitraukimas į darbą: klausimai ir atsakymai. Praktinės rekomendacijos*. Gauta iš: https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Projektai/LMT/Praktines_rekomendacijos_specialistams_isitraukimas.pdf
- 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*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart The views expressed in Work & Stress Commentaries are those of the author(s), and do not necessarily represent those of any other person or organization, or of the journal. *Work & Stress*, 19(3), 256–262. <https://doi.org/10.1080/02678370500385913>
- Schaufeli, W. B., De Witte, H., & Desart, S. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT) – Manual Version 2.0. KU Leuven. Gauta iš <https://burnoutassessmenttool.be/wp-content/uploads/2020/08/Test-Manual-BAT-English-version-2.0-1.pdf>

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory Factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>
- Stasila-Sieradzka, M., Sanecka, E., & Turska, E. (2023). Not so good hybrid work model? Resource losses and gains since the outbreak of the COVID-19 pandemic and job burnout among non-remote, hybrid, and remote employees. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 36(2), 229–249. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.02026>
- Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). *Do New Ways of Working foster work engagement?* *Psicothema*, 24(1), 113–120. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84857026499&origin=inward&txGid=57979f767a948e0caa0aa6e11e2bflcf>
- Tisu, L., Virga, D., & Mermeze, I. (2021). Autonomy and performance: proactive vitality management and work engagement as sequential mediators of the relationship. *Psychological Reports*, 126(1), 411–433. <https://doi.org/10.1177/00332941211048470>
- Uhlig, L., Korunka, C., Prem, R., & Kubicek, B. (2022). A two-wave study on the effects of cognitive demands of flexible work on cognitive flexibility, work engagement and fatigue. *Applied Psychology*, 72(2), 625–646. <https://doi.org/10.1111/apps.12392>
- Wei, T., Wang, W., & Yu, S. (2022). Analysis of the Cognitive Load of Employees Working from Home and the Construction of the Telecommuting Experience Balance Model. *Sustainability*, 14(18), 11722. <https://doi.org/10.3390/su141811722>
- Wontorczyk, A., & Roznowski, B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2400. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042400>
- Wu, Y. J., Antone, B., DeChurch, L., & Contractor, N. (2023). Information sharing in a hybrid workplace: understanding the role of ease-of-use perceptions of communication technologies in advice-seeking relationship maintenance. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 28(4). <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmad025>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>