

Vilniaus universitetas

Filosofijos fakultetas  
Psichologijos institutas

**Greta Rankelytė**

Organizacinės psichologijos studijų programa  
Magistro baigiamasis darbas

**Darbo išteklių, darbuotojų psichologinio kapitalo, įsitraukimo į darbą ir  
gerovės darbe reikšmė darbo-gyvenimo balansui**

Darbo vadovė: doc. dr. Dalia Bagdžiūnienė

Vilnius 2025

## TURINYS

|                                                                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| SANTRAUKA.....                                                                                                                                                       | 4  |
| SUMMARY.....                                                                                                                                                         | 5  |
| SVARBIAUSIOS SĄVOKOS .....                                                                                                                                           | 6  |
| PRATARMĖ .....                                                                                                                                                       | 7  |
| 1. ĮVADAS .....                                                                                                                                                      | 9  |
| 1.1 Darbo-gyvenimo balansas ir jo prielaidos .....                                                                                                                   | 9  |
| 1.1.1 Darbo-gyvenimo balanso samprata .....                                                                                                                          | 9  |
| 1.1.2 Darbo-gyvenimo balanso prielaidos .....                                                                                                                        | 11 |
| 1.2 Darbo reikalavimų-išteklių teorija.....                                                                                                                          | 12 |
| 1.3 Darbo ištekliai ir darbo-gyvenimo balansas .....                                                                                                                 | 13 |
| 1.4 Psichologinis kapitalas ir darbo-gyvenimo balansas .....                                                                                                         | 15 |
| 1.5 Įsitraukimas į darbą ir darbo-gyvenimo balansas .....                                                                                                            | 17 |
| 1.6 Gerovė darbe ir darbo-gyvenimo balansas .....                                                                                                                    | 19 |
| 1.7 Įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe reikšmė darbo išteklų ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui .....                                                                | 21 |
| 1.8 Įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe reikšmė psichologinio kapitalo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui.....                                                        | 22 |
| 1.9 Tyrimo tikslas ir uždaviniai .....                                                                                                                               | 24 |
| 2. TYRIMO METODIKA .....                                                                                                                                             | 26 |
| 2.1 Tyrimo dalyviai .....                                                                                                                                            | 26 |
| 2.2 Tyrimo instrumentai .....                                                                                                                                        | 26 |
| 2.3 Tyrimo eiga.....                                                                                                                                                 | 28 |
| 2.4 Duomenų analizė .....                                                                                                                                            | 29 |
| 3. TYRIMO REZULTATAI.....                                                                                                                                            | 30 |
| 3.1 Darbo išteklų, psichologinio kapitalo, darbo-gyvenimo balanso, įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe raiška ir sąsajos su demografinėmis charakteristikomis ..... | 30 |
| 3.2 Darbo išteklų, psichologinio kapitalo, darbo-gyvenimo balanso, įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe tarpusavio sąsajos.....                                      | 35 |
| 3.3 Įsitraukimo į darbą, gerovės darbe ir darbo-gyvenimo balanso prognostiniai veiksniai.....                                                                        | 35 |
| 3.4 Įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe kaip tarpinių kintamųjų reikšmė darbo išteklų ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui.....                                         | 39 |
| 3.5 Įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe kaip tarpinių kintamųjų reikšmė darbuotojų psichologinio kapitalo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui .....                    | 40 |
| 4. REZULTATŲ APTARIMAS.....                                                                                                                                          | 42 |

|                                                                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1 Darbo išteklių, psichologinio kapitalo, įsitraukimo į darbą, gerovės darbe ir darbo–gyvenimo balanso raiška dalyvių grupėse .....                    | 42 |
| 4.2 Darbo išteklių, psichologinio kapitalo, įsitraukimo į darbą, gerovės darbe ir darbo-gyvenimo balanso tarpusavio sąsajos ir prognostiniai ryšiai..... | 45 |
| 4.3 Įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe reikšmė darbo išteklių bei psichologinio kapitalo ryšiui su darbo-gyvenimo balansu .....                        | 48 |
| 4.4 Tyrimo ribotumai ir rekomendacijos ateities tyrimams .....                                                                                           | 49 |
| 4.5 Praktinės rekomendacijos .....                                                                                                                       | 50 |
| 5. IŠVADOS .....                                                                                                                                         | 51 |
| LITERATŪRA .....                                                                                                                                         | 52 |
| PRIEDAI .....                                                                                                                                            | 62 |

## SANTRAUKA

Darbo išteklių, darbuotojų psichologinio kapitalo, įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe reikšmė darbo-gyvenimo balansui. Greta Rankelytė, Vilnius, Vilniaus universitetas, 2025, 64 p.

Pastaraisiais metais tyrimai atskleidžia, kad prastėja darbuotojų darbo-gyvenimo balanso palaikymas, todėl ieškoma, kokie darbo ir individualūs aspektai gali padėti jį išlaikyti. Šio tyrimo tikslas – nustatyti darbo išteklių, psichologinio kapitalo, įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe reikšmę darbo-gyvenimo balansui. Tyrime dalyvavo 372 įvairiose organizacijose dirbantys darbuotojai (269 (72,31%) moterys, 101 (27,15%) vyras, 2 (0,54%) lyties nenurodė), kurių amžiaus vidurkis 42,27 metai (SD = 12,88). Dalyviai atrinkti patogiosios bei sniego gniūžtės atrankos metodais. Metodika: tyrime buvo naudoti Darbo reikalavimų-išteklių klausimyno išteklius vertinančios skalės (Bakker, 2014), Sudėtinė psichologinio kapitalo skalė (Lorenz et al., 2016), Darbo-gyvenimo balanso skalė (Brough et al., 2014), trumpoji Utrechto įsitraukimo į darbą skalė (Schaufeli et al., 2017) ir Gerovės darbe poskalė (Zheng et al., 2015). Rezultatai: visi kintamieji, išskyrus įsitraukimą į darbą, teigiamai prognozuoja darbo-gyvenimo balansą. Gerovė darbe medijuoja ryšius tarp darbo išteklių ir darbo-gyvenimo balanso ir tarp psichologinio kapitalo ir balanso. Mediacinis įsitraukimo į darbą vaidmuo, prognozuojant darbo-gyvenimo balansą, neišryškėjo. Tyrimas parodė, jog darbo ir asmeniniai ištekliai (psichologini kapitalas) bei gerovė darbe prisideda prie geresnio darbo-gyvenimo balanso palaikymo. Darbo aplinkos, asmeninių veiksnių ir ypač įsitraukimo į darbą ryšys su darbo-gyvenimo balansu reikalauja tolimesnių tyrimų.

*Raktiniai žodžiai:* darbo ištekliai, psichologinis kapitalas, darbo-gyvenimo balansas, įsitraukimas į darbą, gerovė darbe.

## SUMMARY

The importance of job resources, employees' psychological capital, work engagement, and workplace well-being for work-life balance. Greta Rankelytė, Vilnius, Vilnius University, 2025, 64 p.

Recent research shows that the work-life balance of employees is increasingly deteriorating. Therefore, researchers are looking into which work-related and individual factors can contribute to a better work-life balance. Thus, the aim of this study is to identify the importance of job resources, psychological capital, work engagement and workplace well-being for work-life balance. 372 currently working participants took part in this study (269 (72.31%) women, 101 (27.15%) men, 2 (0.54%) did not disclose their gender) whose mean age was 42.27 years ( $SD = 12.88$ ). Participants were recruited by using availability and snowball sampling methods. Method: The study used five resources scales from The Job Demands-Resources Questionnaire (Bakker, 2014), Compound Psychological Capital Scale (Lorenz et al., 2016), Work–Life Balance scale (Brough et al., 2014), Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al., 2017) and Workplace Well-Being subscale (Zheng et al., 2015). Results: All constructs, except for work engagement, positively predicted work-life balance. Workplace well-being mediated the relationship between job resources and balance and between psychological capital and balance. Work engagement did not act as a mediator in the prediction of work-life balance. The study showed that job and personal resources (psychological capital) as well as workplace well-being contribute to better maintenance of work-life balance. The relationship between work environment, personal factors, and especially work engagement with work-life balance requires further research.

*Keywords:* job resources, psychological capital, work-life balance, work engagement, workplace well-being.

## SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

**Darbo-gyvenimo balansas** – bendras darbo ir ne darbo vaidmenų suderinimas, pusiausvyra, harmonija ar integravimas (Wayne et al., 2021) arba individo subjektyvus vertinimas apie jo darbo ir ne darbo veiklų suderintumą (Brough et al., 2014).

**Darbo ištekliai** – fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai veiksniai, kurie palengvina darbo tikslų pasiekimą, sumažina darbo reikalavimus ir su jais susijusius fizinius ir psichologinius kaštus bei skatina asmeninį augimą, mokymąsi, vystymąsi ir tobulėjimą (Bakker & Demerouti, 2007).

**Psichologinis kapitalas** – pozityvi žmogaus būseną, kuri pasižymi individo pasitikėjimu savo jėgomis imtis iššūkių keliančių užduočių ir gebėjimu jas įveikti dedant pakankamai pastangų, teigiamu mąstymu apie buvimą sėkmingu dabar ir ateityje, atkakliu tikslų siekimu ir gebėjimu tvarkyti savo aplinką, kad būtų galima tų tikslų pasiekti bei gebėjimu atsilaikyti ir atsistatyti po susidūrimo su iššūkiais ir nesėkmėmis (Luthans et al., 2006).

**Įsitraukimas į darbą** – su darbu susijusi pozityvi ir teikianti pasitenkinimą būseną, kurią nusako energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas (Schaufeli et al., 2002).

**Gerovė darbe** – asmens savijauta darbe ir jo požiūris į darbą, apimantis pasitenkinimą darbu, emocijas patirtis darbe bei prasmę, kurią suteikia darbe atliekamos veiklos (De Neve & Ward, 2023).

## PRATARMĖ

Šiuolaikinis darbingo amžiaus žmogus didžiąją savo gyvenimo dalį praleidžia darbe, nes dirbdamas pilnu etatu darbui skiria mažiausiai 40 valandų per savaitę. Tyrimai atskleidžia, kad darbe praleistas laikas ir išgyventos patirtys paveikia ne tik darbo aplinkoje, bet ir už jos ribų. Kitaip tariant, tam tikri įvykiai darbe gali tiek teigiamai, tiek neigiamai paveikti asmens savijautą, nuotaiką ar emocijas ir po darbo valandų. Tai reiškia, kad šios būsenos gali būti parsinešamos į namus ar šeimą ir paveikti asmens sąveiką su kita aplinka ar socialiniais vaidmenimis ir turėti įtakos pagrindiniam šiame tyrime nagrinėjamam reiškiniui – dirbančių asmenų darbo-gyvenimo balansui. Šis reiškinys apibūdinamas kaip darbo ir ne darbo vaidmenų suderinimas, pusiausvyra, harmonija ar integravimas (Wayne et al., 2021). Neabejotiną darbo poveikį kitoms gyvenimo sritims įrodo pastaruoju metu Europos šalyse stebimos tendencijos, kurios atskleidžia, kad žmonėms tampa vis sunkiau palaikyti tinkamą pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.

*Eurofoundo* (2015, 2021) atlikta Europos darbo sąlygų apklausa atskleidė, jog nuo 2015 iki 2021 metų Lietuvoje buvo 10% daugiau žmonių, kurie nuolatos arba didžiąją laiko dalį po darbo jaučiasi per daug pavargę užsiimti buitinais reikalais, 8% padaugėjo tų, kurie dažniau nei kartą per mėnesį dirba laisvalaikio, kad suspėtų su darbais. Taip pat 3% daugiau žmonių nurodė, jog sunkiai suderina arba visiškai negali suderinti darbo valandų ir šeimos bei socialinių įsipareigojimų ir 4% daugiau žmonių nurodė, jog dirba daugiau nei 40 valandų per savaitę. Tokie duomenys parodo, kad vis daugiau laiko praleidžiama darbe ir su darbu susijusių užduočių atlikimui ne darbo metu, o tai atima laiką ir energiją, kuriuos asmuo galėtų skirti šeimai, asmeniniam gyvenimui bei poilsiui. Todėl vis dažniau akcentuojama darbo-gyvenimo balanso palaikymo reikšmė ir šiam palaikymui svarbių prielaidų tyrimų aktualumas. Galima teigti, kad 2021 m publikuoti *Eurofoundo* duomenys apima COVID-19 pandemijos laikotarpį, kai daugelyje organizacijų darbo modelis pasikeitė į pilnai nuotolinį darbą ir darbuotojams reikėjo laiko prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų, dėl ko ir buvo jaučiama daugiau neigiamų padarinių, susijusių su darbo ir laisvalaikio derinimu. Tačiau *Eurofound* Europoje atliko pakartotinį tyrimą 2024 metais, kuris vėl parodė panašias tendencijas. Pastarojo tyrimo rezultatai rodo, jog ir pasibaigus COVID-19 pandemijai, žmonėms vis sunkiau palaikyti darbo-gyvenimo balansą, nes jie galvoja ir nerimauja dėl darbo po darbo valandų bei teigia, kad darbas trukdo jiems praleisti laiką su šeima (Eurofound, 2024). 2024 metais gauti darbo-gyvenimo balansą apibūdinantys rodikliai yra blogesni, lyginant su 2021, 2022 bei 2023 metais. Tai rodo vis didesnę darbo persikėlimą į asmeninį žmonių gyvenimą, todėl galima teigti, kad Europoje didėja darboholizmo bei sutrikdyto darbo-gyvenimo balanso rizika.

Svarbus klausimas – ar organizacijoms turėtų rūpėti, kiek jų darbuotojai po darbo turi laiko ir jėgų užsiimti asmeniniais reikalais bei pailsėti, jei užduotys darbe atliekamos tinkamai ir laiku? Atsakymą į šį klausimą pateikia moksliniai tyrimai, kurie randa, jog gebėjimas palaikyti darbo-gyvenimo balansą mažina darbuotojų išsekimą, nerimą bei depresiją (Haar, 2013), jie patiria mažiau psichologinės įtampos darbe ir turi mažiau ketinimų palikti darbą (Brough et al., 2014). Darbuotojai, jaučiantys tinkamą pusiausvyrą tarp darbo ir gyvenimo sričių, yra labiau patenkinti ir darbu (Brough et al., 2014), ir gyvenimu (Haar, 2013), jie labiau įsipareigoję organizacijai (Haar & Brougham, 2020), labiau linkę elgtis pilietiškai ir pasižymi geresne sveikata (Wayne et al., 2021). Tai patvirtina, kad ne tik pačiam darbuotojui, bet ir organizacijai svarbu palaikyti darbuotojų darbo-gyvenimo balansą, nes tai turi teigiamų padarinių organizacijai ir gerai darbuotojo savijautai. Kita vertus, minėti tyrimai Europos šalyse ir Lietuvoje atskleidžia darbo-gyvenimo balanso prastėjimo tendencijas, todėl aktuali išlieka klausimas, kokie darbo aplinkos faktoriai gali prisidėti prie geresnio darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo bei kiek reikšmės tam turi asmeninės žmogaus savybės, padedančios palaikyti pozityvų požiūrį į darbą ir gyvenimą. Remiantis šiomis prielaidomis, šiame tyrime keliamas pagrindinis klausimas – kokią reikšmę darbo-gyvenimo balansui turi su darbu ir asmeniu siejami ištekliai (darbo ištekliai ir psichologinis kapitalas) bei kokią vaidmenį šių išteklių ryšiui su darbo-gyvenimo balansu turi įsitraukimas į darbą ir gerovė darbe.



## 1. ĮVADAS

### 1.1 Darbo-gyvenimo balansas ir jo prielaidos

#### 1.1.1 Darbo-gyvenimo balanso samprata

Pastaruoju metu darbo-gyvenimo balansas yra daug mokslininkų ir organizacijų dėmesio sulaukęs reiškinys. Tačiau kai kurių autorių nuomone, šio koncepto vartojimas savo populiarumu pralenkė teorinį reiškinio plėtojimą ir pagrindimą (Valcour, 2007). Dėl to literatūroje vis dar nėra galutinio sutarimo dėl bendro darbo-gyvenimo balanso apibrėžimo (Brough et al., 2020) ir galiausiai lieka nebeaišku, kas iš tikrųjų yra tas darbo-gyvenimo balansas (Casper et al., 2018).

Neaiškumai visų pirma kyla dėl darbo-gyvenimo balansą aiškinančių teorijų gausos. Galėtume pradėti nuo kelių požiūrių, susijusių su gyvenime užimamais vaidmenimis. Pavyzdžiui, vaidmenų lygybės požiūris teigia, kad individas gali pasiekti balansą tada, kai gali tolygiai paskirstyti visus savo turimus išteklius tarp visų gyvenime užimamų vaidmenų (Brough et al., 2020), skirdamas jiems vienodai savo laiko ir įsitraukimo bei jausdamas vienodą pasitenkinimą visais vaidmenimis (Greenhaus et al., 2003). Kiti autoriai teigia, kad balansą galima paaiškinti per vaidmenų ryškumo/svarbos požiūrį, kuris nurodo, kad žmogus jaus turintis balansą, kai galės skirti pakankamai laiko tiems gyvenimo vaidmenims, kurie duotuoju momentu žmogui yra svarbiausi (Kalliath & Brough, 2008). Toliau, pasitenkinimo vaidmenimis požiūris nurodo, jog jei žmogus tinkamai padalins savo laiką, energiją ir įsitraukimą (Kirchmeyer cit. iš Brough et al., 2020) arba sėkmingai susidoros su darbo ir kitų gyvenimo vaidmenų reikalavimais (Valcour, 2007), jis jaus pasitenkinimą visais gyvenimo vaidmenimis, kas ir yra prilyginama balansui. Šis požiūris nuo vaidmenų lygybės požiūrio skiriasi tuo, jog čia žmogaus turimi ištekliai tarp vaidmenų yra padalijami pagal žmogaus poreikį ir nebūtinai turi būti padalyti vienodai visiems gyvenimo vaidmenims. Na, o naujesni tyrimai siekia į balanso konstruklą žiūrėti kiek paprasčiau ir tiesiog įvardija jį kaip žmogaus gebėjimą tarpusavyje suderinti darbo ir nedarbo vaidmenis (Wayne et al, 2021).

Be to, ypač senesniuose tyrimuose, darbo-gyvenimo balansas būdavo painiojamas su darbo-gyvenimo konflikto ir praturtinimo sąvokomis (Casper et al, 2018). Bendrai darbo-gyvenimo konfliktas yra įvardijamas kaip negebėjimas suderinti visus gyvenime užimamų vaidmenų reikalavimus (Greenhaus & Beutell, 1985), o remiantis šia prielaida balansas yra įvardijamas kaip konflikto tarp darbo ir ne darbo rolių nebuvimas (Greenblatt, 2002). Tuo tarpu kiti autoriai balansą tapatina su darbo-gyvenimo praturtinimu, kuris pasireiškia tuomet, kai tam tikros patirtys viename vaidmenyje (pvz., darbe), pagerina gyvenimo kokybę kitame vaidmenyje (pvz., namuose) (Greenhaus & Powell, 2006), dėl viename iš vaidmenų (pvz., darbe) įgytų patirčių, įgūdžių ar galimybių (Frone, 2003). Galiausiai, kai kurie autoriai remdamiesi konflikto ir praturtinimo

sąvokomis balansą apibrėžia kaip žemo darbo-gyvenimo konflikto ir aukšto darbo-gyvenimo praturtinimo derinį (Frone, 2003).

Tiek konfliktas, tiek ir praturtinimas yra laikomi dvikrypčiais konstruktais (Casper et al, 2018). Tai reiškia, kad darbas gali paveikti ne darbo aplinką (darbo-gyvenimo konfliktas/praturtinimas) ir atvirkščiai, ne darbo aplinka gali paveikti darbo aplinką (gyvenimo-darbo konfliktas/praturtinimas) (Haar, 2013). Tačiau Vaziri ir kitų (2022) teigimu, balansas, priešingai nei konfliktas ir praturtinimas, krypties neturi ir nurodo bendrą, holistinį vertinimą, kaip tarpusavyje dera visi gyvenime užimami vaidmenys. Be to, Casper ir kiti (2018) išanalizavę 290 tyrimų duomenis rado, jog būtent balanso konstruktas, lyginant su konfliktu ir praturtinimu, turėjo stipresnius ryšius su pasitenkinimu gyvenimu ir darbu, kas rodo, jog balansas, konfliktas ir praturtinimas veikia kaip atskiri konstruktai. Be to, visi trys reiškiniai yra susiję ir prognostiniais ryšiais. Pavyzdžiui, tyrimuose randama, kad darbo-gyvenimo konfliktas ir praturtinimas gali veikti kaip tarpiniai kintamieji tarp darbo ar asmeninių išteklių ir balanso (Vaziri et al., 2022). Kitu atveju, balansas tampa tarpiniu kintamuoju ir medijuoja ryšį tarp darbo-gyvenimo konflikto ar praturtinimo ir, pvz., nerimo, pasitenkinimo darbu, gyvenimu ir kt. (Haar, 2013). Tad yra akivaizdu, kad konfliktas, praturtinimas ir balansas yra skirtingi konstruktai ir negali būti vartojami pakaitomis. Šiame darbe remiamasi būtent darbo ir asmeninio gyvenimo balanso požiūriu.

Anksčiau daugelis balanso tyrimų orientuodavosi tik į darbo ir šeimos sąveiką, tačiau kai kurių autorių nuomone, darbo-šeimos balanso nereikėtų painioti su darbo-gyvenimo balansu (Haar, 2013). Tam pritaria ir daugelis kitų balanso tyrinėtojų ir savo nuomonę pagrindžia tuo, kad atsižvelgimas į bendrą gyvenimo ir ne darbo kontekstą (Casper et al, 2018) leidžia geriau įvertinti ir suprasti ir tų darbuotojų poreikius, kurie neturi šeimos, t. y., kurie neturi vaikų, partnerio ar sutuoktinio (Casper & DePaulo, 2012). Tad terminas darbo-gyvenimo balansas apima platesnį su darbu nesusijusių atsakomybių ir veiklų spektrą, nei tik su šeima susijusių aspektų derinimą su darbu (Haar, 2013). Kaip teigia Keeney ir kiti (2013), prie tokių aspektų priskirtume ir žmogaus sveikatą, namų ūkio valdymą, draugystes, išsilavinimą, romantinius santykius, bendruomenę bei laisvalaikį. Tai sutampa su Hall ir kitų (2013) nuomone, kurie teigia, kad gyvenimiškose situacijose žmonės įsitraukia į daug vaidmenų vienu metu ir jų patirtys už darbo ribų nėra siejamos išskirtinai tik su šeima. Tad bendrai yra teigiama, kad darbo-gyvenimo balansas yra holistinis konceptas, kurs apima ne tik šeimos, bet ir visus kitus individui svarbius gyvenimo vaidmenis (Haar et al., 2018).

Siekiant žiūrėti į platesnį darbo ir su darbu nesusijusių veiklų kontekstą bei suprasti platesnę auditoriją, t. y., ir tuos darbuotojus, kurie neturi su šeima susijusių įsipareigojimų, šiame darbe pagrindinis dėmesys skiriamas darbo-gyvenimo balanso reiškiniui. Siekiant aiškumo ir atsižvelgiant

į tai, kad kiekvieno individo užimami vaidmenys ir gyvenimo patirtys yra skirtingos, darbo-gyvenimo balansą galėtume apibrėžti kaip bendrą savo darbo ir ne darbo vaidmenų suderinimą, pusiausvyrą, harmoniją ar integravimą (Wayne et al., 2021) arba kaip individo subjektyvų savo darbo ir ne darbo veiklų suderintumo vertinimą (Brough et al., 2014).

### 1.1.2 Darbo-gyvenimo balanso prielaidos

Kalbant apie darbo gyvenimo balanso prielaidas, pagal Brough ir kitus (2020), išskiriamos kelios tokių veiksmų kategorijos: su darbu susiję veiksniai, su šeima susiję veiksniai ir su darbu bei šeima nesusiję veiksniai. Prie su darbu susijusių veiksmų dažniausiai priskiriami darbo reikalavimai ir ištekliai (Brough et al., 2020). Darbo reikalavimai yra fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, reikalaujantys nuolatinių, fizinių ar psichologinių pastangų (Brough et al., 2020). Bendrai tyrimuose randama, jog aukšti darbo reikalavimai prisideda prie darbo-gyvenimo balanso mažinimo (Haar & Brougham, 2020). Pavyzdžiui, teigiama, kad tokie reikalavimai kaip darbo perkrova, nesaugumas dėl darbo (Vaziri et al., 2022), darbo valandos (Haar et al., 2018) ar laiko spaudimas (Syrek et al., 2013) mažina darbo-gyvenimo balansą. Tokį ryšį tarp darbo reikalavimų ir darbo-gyvenimo balanso autoriai aiškina tuo, jog siekiant susitvarkyti su darbo keliamais reikalavimais, asmenys turi tam skirti daug pastangų, todėl vėliau nebegali jų panaudoti su darbu nesusijusiose veiklose ar atsakomybėse (Brough et al., 2020).

Darbo išteklius galima apibūdinti kaip fizinius, psichologinius, socialinius ar organizacinius veiksmus, kurie palengvina darbo tikslų pasiekimą ir kartu teigiamai siejasi su darbo-gyvenimo balansu (Brough et al., 2020). Prie išteklių, siejamų su aukštesniu darbo-gyvenimo balansu, galima priskirti autonomiją darbe, galimybę kontroliuoti savo darbo eigą (Haar & Brougham, 2020), lankstų darbo laiką (Wöhrmann et al., 2020) ir darbo grafiko kontrolę, socialinį palaikymą darbe, pvz., bendradarbių ar vadovo palaikymą (Vaziri et al., 2022), su tuo susijusią transformacinę lyderystę (Syrek et al., 2013) bei šeimai draugišką kultūrą organizacijoje (Vaziri et al., 2022).

Prie darbo-gyvenimo balanso palaikymo prisideda ir su šeima susiję veiksniai. Pavyzdžiui, tyrimais nustatyta, kad šeimos palaikymas (Russo et al., 2016), šeimos-darbo bei darbo-šeimos praturtinimas (Vaziri et al., 2022), taip pat laiko leidimas su vaikais (Milkie et al., 2010) padeda palaikyti darbo-gyvenimo balansą. Tačiau keliami šeimos reikalavimai, pvz., rūpinimasis vaikais (Milkie et al., 2010), gali trukdyti pasiekti norimą balanso lygį (Haar et al., 2018). Be to, tyrimai rodo, jog patiriamas konfliktas tarp darbo ir šeimos taip pat mažina suvokiamą darbo-gyvenimo balansą (Vaziri et al., 2022).

Galiausiai, darbo-gyvenimo balansą gali paveikti ir veiksniai, nesusiję su šeima ar darbu. Teigiama, jog pvz., darbo-gyvenimo praturtinimas (Haar, 2013), asmenybės savybės bei

psichologinis kapitalas (Vaziri et al., 2022), turi teigiamą įtaką balanso palaikymui (Brough et al., 2020). Tačiau, darbo-gyvenimo balansas gali būti paveiktas ir neigiamai, pvz., nuolatinis pasiekiamumas ir su tuo susijęs elgesys (Thörel et al., 2022) bei darbo-gyvenimo konfliktas (Haar, 2013) mažina darbo-gyvenimo balansą. Taigi, matome, jog yra daug veiksnių, kurie gali tiek teigiamai, tiek neigiamai paveikti žmogaus suvokiamą darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.

Šiame tyrime analizuojama viena darbo-gyvenimo balanso prielaidų grupė – ištekliai, kurie gali veikti kaip balansą palaikantys faktoriai ir kurių reikšmę įvairioms organizacijai ir darbuotojui svarbioms pasekmėms geriausiai apibūтина Darbo reikalavimų-išteklių teorija (angl. *Job Demands-Resources (JD-R) model*) (Bakker & Demerouti, 2007).

## 1.2 Darbo reikalavimų-išteklių teorija

Teigiama, kad kiekvienoje darbo vietoje veikia specifiniai faktoriai, kuriuos galima suskirstyti į dvi kategorijas: darbo reikalavimus ir darbo išteklius (Bakker & Demerouti, 2007). Tokia prielaida remiasi Darbo reikalavimų-išteklių modelis (angl. *Job Demands-Resources (JD-R) model*) (Bakker & Demerouti, 2007). Darbo reikalavimai – tai fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, reikalaujantys nuolatinių, fizinių ar psichologinių pastangų (Demerouti et al., 2001). Darbo reikalavimams galima priskirti darbo krūvį, darbo ir laiko spaudimą, nemalonią fizinę darbo aplinką ar emocinių pastangų reikalaujančius santykius su klientais ir kt. (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Na, o darbo ištekliai yra fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai veiksniai, kurie palengvina darbo tikslų pasiekimą, sumažina darbo reikalavimus ir su jais susijusius fizinius ir psichologinius kaštus bei skatina asmeninį augimą, mokymąsi, vystymąsi ir tobulėjimą (Bakker & Demerouti, 2007). Kitaip tariant, darbo ištekliai veikia kaip apsauginis veiksnys, padedantis palaikyti sveikatą ir susidoroti su neigiamomis pasekmėmis, atsirandančiomis nuo per didelio darbo krūvio (Demerouti et al., 2001).

Kadangi darbo reikalavimai ir ištekliai yra kartu sutinkami darbo aplinkoje, kyla klausimas, kaip jie siejasi tarpusavyje ir kokie mechanizmai po tuo slepiasi. Bakker ir Demerouti (2007) teigimu, darbo reikalavimai ir ištekliai siejasi per du skirtingus psichologinius procesus, kurie gali privesti prie įtampos (angl., *strain*) arba motyvacijos. Pirmasis procesas teigia, kad jei darbo reikalavimai yra per dideli, žmogus bandydamas su jais susidoroti išnaudoja per daug fizinių ir psichologinių išteklių, kas veda į išsekimą ir gali neigiamai paveikti žmogaus bendrą sveikatą (Demerouti et al., 2001). Nepakankamas išteklių kiekis gali apsunkinti darbo tikslų pasiekimą, nes darbuotojas nebesugebės susidoroti su aplinkos keliama reikalavimais, dėl ko gali kristi darbuotojo motyvacija ir didės tikimybė, jog darbuotojas rinksis su atsiribojimu nuo darbo susijusias elgesio strategijas (Demerouti

et al., 2001). Ilgainiui šios dvi būsenos – išsekimas ir atsiribojimas, sukeltos per didelių darbo reikalavimų ir nepakankamų darbo išteklių, sukelia perdegimą (Demerouti et al., 2001).

Tuo tarpu antrasis procesas teigia, kad pakankamas išteklių suteikimas darbuotojui, padidina jo motyvaciją ir pagerina darbo rezultatus, nes ištekliai gali veikti kaip vidinis ir kaip išorinis motyvatorius (Bakker & Demerouti, 2007). Kai kurie ištekliai didina vidinę darbuotojų motyvaciją, nes ne tik prisideda prie asmeninio žmogaus augimo ir tobulėjimo, bet ir padeda patenkinti tris pamatinius žmogaus poreikius (Bakker & Demerouti, 2007) – autonomiją, susietumą ir kompetenciją, kurie kartu didina žmogaus vidinę motyvaciją (Ryan & Deci, 2000). Na, o išteklių veikimą kaip išorinio motyvatoriaus galima paaiškinti per Pastangų atkūrimo modelį (angl. *Effort recovery model*) (Meijman and Mulder 1998), kurio autoriai teigia, kad darbo aplinka, kurioje yra gausu išteklių, skatina žmogų labiau įsitraukti į užduotį ir skirti daugiau pastangų užduoties atlikimui, dėl to užduotis yra atliekama sėkmingai ir pasiekiamas darbo tikslas (Bakker & Demerouti, 2007). Taigi, ištekliai veda prie didesnio įsitraukimo į darbą per motyvacijos procesą, o išteklių nebuvimas gali privesti prie ciniško požiūrio į darbą ir motyvacijos bei įsitraukimo į darbą praradimo (Bakker & Demerouti, 2007).

Toliau, yra teigiama, kad darbo ištekliai veikia ir kaip blokas darbo reikalavimams ir gali sušvelninti neigiamus darbo reikalavimų padarinius darbo atlikimui ar žmogaus sveikatai (Bakker & Demerouti, 2017). Darbo išteklių reikšmė darbuotojų motyvavime yra stipresnė tada, kai darbo reikalavimai yra aukšti (Bakker & Demerouti, 2017). Galiausiai, naujesniame modelio aiškinime teigiama, kad darbo reikalavimai ir ištekliai gali sudaryti išteklių stiprinimo ir reikalavimų didinimo ciklus (Bakker & Demerouti, 2017). Čia teigiama, jog darbo ir asmeniniai ištekliai didina darbuotojo motyvaciją, kas savo ruožtu didina darbuotojo norą efektyviai valdyti savo darbą, dėl ko darbuotojas pradeda pats kurti savo asmeninius bei darbo išteklius, pvz., prašydamas kolegų suteikti grįžtamąjį ryšį ir pan. (Bakker & Demerouti, 2017). Na, o priešingas efektas vyksta tuomet, kai darbo reikalavimai kelia įtampą ir darbuotojo išsekimą, dėl to su laiku asmuo nebesugeba susitvarkyti su darbo reikalavimais ir darbo reikalavimai vis didėja (Bakker & Demerouti, 2017). Tad galime teigti, kad Darbo reikalavimų-išteklių modelis siūlo kelis skirtingus procesus, aiškinančius, kas gali prisidėti prie darbuotojų motyvacijos darbo vietoje, jų psichologinės sveikatos ir veiksmingo darbo atlikimo.

### 1.3 Darbo ištekliai ir darbo-gyvenimo balansas

Šiame darbe buvo pasirinkti tyrinėti darbo ištekliai – darbo charakteristikos, kurios gali padėti pasiekti darbo tikslus, sumažinti neigiamą darbo reikalavimų poveikį bei skatinti asmeninį tobulėjimą ir augimą (Bakker & Demerouti, 2007). Tad yra akivaizdu, kad darbo ištekliai yra reikšmingi ne vien tik siekiant susidoroti su darbo reikalavimais (Bakker & Demerouti, 2007). Pavyzdžiui, Hackman ir Oldham (cit. iš Bakker & Demerouti, 2007) Darbo charakteristikų teorijoje teigiama, kad darbo

ištekliai turi motyvacinę reikšmę ir yra siejami su didesne darbuotojų motyvacija atliekant darbo užduotis. Tai taip nustatyta, kad darbo išteklių reikšmė už darbo reikalavimų ribų siejasi ir su Išteklių išsaugojimo teorija (angl. *Conservation of Resources Theory*, COR), kuri teigia, kad žmogus siekia išlaikyti, saugoti ir kurti išteklius (Hobfoll, 1989). Tokia žmogaus savybė kaupti ir saugoti išteklius naudinga tuo, kad atsidūrus stresinėje situacijoje bus prarandama mažiau išteklių ir dėl to bus išlaikoma teigiama bendra žmogaus savijauta ir gerovė (Hobfoll, 2002). Tad matome, jog darbo ištekliai yra naudingi žmogui, siekiant padidinti jo motyvaciją darbe bei palaikant, kaupiant ir kuriant kitus svarbius ir žmogui naudingus išteklius.

Darbo ištekliai, priklausomai nuo jų pobūdžio, skirstomi į keturias kategorijas – organizacinius, socialinius, darbo organizavimo ir užduoties išteklius. Prie organizacinių išteklių yra priskiriama darbo kontrolė, atlyginimas ar karjeros galimybės. Socialiniai ištekliai – tai vadovo, kolegų, šeimos ir draugų palaikymas, komandos klimatas. Darbo organizavimo ištekliais gali būti dalyvavimas sprendimų priėmimo ar darbo vaidmens aiškumas, o užduoties ištekliai – autonomija, reikalingų įgūdžių ar užduočių įvairovė bei gaunamas grįžtamasis ryšys (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Šiame tyrime pasirinkti penki ištekliai, priklausantys organizacinių, socialinių ir užduoties išteklių kategorijoms: autonomija, kolegų bei vadovų parama, grįžtamasis ryšys ir tobulėjimo galimybės. Taigi, viską apibendrinus, ištekliai darbe padeda darbuotojui susitvarkyti su keliama darbo reikalavimais, palengvina žmogaus savijautą bei didina darbuotojų motyvaciją, net kai darbo reikalavimai yra aukšti (Bakker & Demerouti, 2007).

Kaip buvo minėta 1.1.2 skyrelyje, darbo ištekliai yra siejami su geresniu darbo-gyvenimo balansu (Brough et al., 2020). Pavyzdžiui, Vaziri ir kiti (2022) išanalizavę 113 tyrimų duomenis rado, jog tokie darbo ištekliai, kaip darbo autonomija, socialinis palaikymas darbe, darbo grafiko kontrolė ir šeimai draugiška kultūra organizacijoje teigiamai prognozuoja darbo-gyvenimo balansą. Haar ir Brougham (2020) atlikę tyrimą Naujojoje Zelandijoje taip pat rado teigiamą darbo autonomijos ir darbo kontrolės ryšį su darbo-gyvenimo balansu. Kadangi darbo-gyvenimo balansą kai kurie autoriai įvardija kaip žmogaus asmeninį išteklių (Brough et al., 2014), ryšį tarp šių dviejų konstrukto galėtume paaiškinti remiantis jau minėtomis Išteklių išsaugojimo (Hobfoll, 1989) ir Darbo reikalavimų-išteklių teorijomis (Bakker & Demerouti, 2017). Abi teorijos teigia, kad individai siekia kurti, palaikyti ir plėsti savo turimus išteklius (Hobfoll, 1989; Bakker & Demerouti, 2017), dėl ko vieni ištekliai, pvz., darbo ištekliai, prisideda prie kitų išteklių, pvz., asmeninių išteklių, didinimo ir stiprinimo (Ko, 2022).

Tačiau dalis tyrimų, nagrinėjančių darbo išteklių ir darbo-gyvenimo balanso sąsajas, šių reiškinių tarpusavio ryšį dažnai aiškina per darbo-gyvenimo/šeimos konfliktą ar praturtinimą kaip tarpinius kintamuosius (Vaziri et al., 2022) arba naudoja balansą kaip mediatorių ryšyje tarp darbo

išteklių ir kitų su darbu susijusių kintamųjų (Haar & Brougham, 2020). Tad nėra iki galo aišku, ar kiti psichologiniai veiksniai galėtų prisidėti prie ryšio tarp darbo išteklių ir balanso paaiškinimo. Todėl platesniam ryšio tarp darbo išteklių ir darbo-gyvenimo balanso mechanizmo supratimui reikalingi tolimesni tyrimai.

#### 1.4 Psichologinis kapitalas ir darbo-gyvenimo balansas

Ištekliais nebūtinai turi būti darbą ar darbo aplinką apibūdinantys faktoriai, pvz., vadovo ar kolegų palaikymas, autonomija, organizacijos kultūra ir pan. Ištekliais laikytume ir asmens įsitikinimus apie tai, kaip stipriai jis gali kontroliuoti jį supančią aplinką (Bakker & Demerouti, 2017). Bendrąja prasme asmeniniai ištekliai siejami su teigiamu savęs vertinimu bei atsparumu (Hobfoll et al., 2003). Galima teigti, kad dėl šių asmeninių išteklių savybių, asmenys yra linkę labiau tikėti savo jėgomis ką nors pasiekti bei pozityviau žiūrėti į aplinkinį pasaulį, dėl ko geba geriau susitvarkyti su netikėtomis situacijomis (Bakker & Demerouti, 2017). Prie asmeninių išteklių galėtume priskirti tokias psichologines savybes kaip pasitikėjimą savimi, saviveiksmingumą, optimizmą (Xanthopoulou et al. 2007), proaktyvumą, asertyvumą ar refleksyvumą (Contreras et al., 2020).

Asmeniniai ištekliai dažniausiai yra siejami su teigiamais padariniais žmogui ir organizacijai. Pavyzdžiui, kai kuriuose tyrimuose randama, kad asmeniniai ištekliai siejasi su fizine, psichologine (Siu, 2013) bei subjektyvia gerove (Ko, 2022), mažesniu išsekimu (Xanthopoulou et al. 2007) ir perdegimu (Contreras et al., 2020). Taip pat teigiama, kad asmeniniai ištekliai stiprina įsitraukimą į darbą (Contreras et al., 2020), pasitenkinimą darbu (Siu, 2013) ar didina įsipareigojimą organizacijai (Ko, 2022). Nustatyta, kad asmeniniai ištekliai gali veikti tokiu pačiu principu, kaip ir darbo ištekliai – skatinti darbuotojų motyvaciją bei apsaugoti nuo neigiamo darbo reikalavimų poveikio (Bakker & Demerouti, 2017). Tai patvirtina tyrimai, kurie randa, jog tam tikri asmeniniai ištekliai, pvz., optimizmas, saviveiksmingumas ar pasitikėjimas savimi, kaip ir darbo ištekliai, prognozuoja įsitraukimą į darbą (Xanthopoulou et al. 2007) bei geresnį darbo-gyvenimo balansą (Siu, 2013).

Šiame darbe nagrinėjamas asmeninis išteklis – psichologinis kapitalas, kuris apima keturis skirtingus asmeninius išteklis: saviveiksmingumą, optimizmą, viltį ir atsparumą (Brough et al., 2020). Saviveiksmingumas yra žmogaus įsitikinimas savo gebėjimais sėkmingai atlikti konkrečias užduotis ir pasiekti planuotus tikslus, esant tinkamoms aplinkybėms (Stajkovic & Luthans 1998). Kitaip tariant, individas rinksis atlikti kokią nors užduotį ir dės daugiau pastangų jai atlikti tada, kai tikės, kad jam pakanka gebėjimų ir vengs situacijų, kai manys, kad jo gebėjimų neužteks sėkmingai atlikti užduotį (Bandura, 1977). Optimizmas yra asmenybės savybė, pasižyminti asmens tikėjimu, kad gyvenime jam nutiks geri dalykai ir kuri nėra susieta su kokiu nors atskiru įvykiu ar situacija, o yra apibendrintas žmogaus pasaulio suvokimą apimantis įsitikinimas (Carver & Scheier 2024). Viltis

yra apibrėžiama kaip pozityvi motyvacinė būseną pasižyminti į tikslą nukreipta energija ir veiksmų planavimu siekiant tikslo (Snyder et al. 1991). Kitaip tariant, viltis apibūdina individų ryžtą siekti tikslų ir gebėjimą rasti alternatyvių būdų tiems tikslams pasiekti susidūrus su kliūtimis (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Galiausiai, atsparumas apibūdinamas kaip teigiamas psichologinis gebėjimas atsigauti ar atsitiesti ne tik po susidūrimo su sunkumais, konfliktais, neužtikrintumu ar nesėkmėmis, bet ir po teigiamų pokyčių ar padidėjusios atsakomybės (Luthans, 2002).

Tad psichologinis kapitalas yra apibrėžiamas kaip pozityvi žmogaus charakteristika, pasižyminti individo pasitikėjimu savo jėgomis imtis iššūkį keliančių užduočių ir gebėjimu jas įveikti dedant pakankamai pastangų, teigiamu mąstymu apie buvimą sėkmingu dabar ir ateityje, atkakliu tikslų siekimu ir gebėjimu tvarkyti savo aplinką, kad būtų galima tuos tikslus pasiekti bei atsilaikyti ir atsistatyti po susidūrimo su iššūkiais ir nesėkmėmis (Luthans et al., 2006). Psichologinio kapitalo modelio autoriai teigia, kad saviveiksmingumas, optimizmas, viltis ir atsparumas veikia kartu, vienas kitą papildo ir pastiprina, ir tai tikslų siekimo procese žmogui suteikia motyvaciją, kontrolės jausmą bei skatina veikti atkakliai (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Psichologinis kapitalas tapatinamas su būseną (angl. *state-like*), kuriai būdingas plastiškumas, lankstumas bei atvirumas pokyčiams ir vystymuisi (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Tą patvirtina ir Russo ir Stoykova (2015), kurie rado, jog pritaikius specifines intervencijas, skirtas stiprinti psichologinį kapitalą ir visus keturis jo komponentus, teigiami psichologinio kapitalo bei jo dimensijų – saviveiksmingumo, optimizmo, vilties ir atsparumo – pokyčiai buvo stebimi net praėjus mėnesiui. Kadangi psichologinis kapitalas suprantamas kaip atskirų jo komponentų (saviveiksmingumo, optimizmo, vilties ir atsparumo) visuma, tyrimuose jis vertinamas kaip apibendrintas psichologinio kapitalo konstruktas, neišskiriant atskirų jo dimensijų (Luthans et al., 2007; Lorenz et al., 2016).

Taigi, psichologinis kapitalas, kaip asmeninis žmogaus išteklius, turi teigiamų padarinių ir individui, ir organizacijai. Pavyzdžiui, tyrimuose randama, kad aukštesnį psichologinį kapitalą turintys darbuotojai pasižymi didesniu emociniu įsipareigojimu organizacijai, labiau įsitraukia į darbą (Paek et al., 2015) ir jaučia didesnę pasitenkinimą darbu (Luthans et al., 2007). Taip pat darbuotojai su aukštu psichologiniu kapitalu turi aukštesnį atlikties lygį (Luthans et al., 2007), pasižymi didesniu inovatyviu elgesiu organizacijoje, patiria mažiau darbo streso (Abbas & Raja, 2015) bei jaučia didesnę gerovę darbe (Siu 2013).

Tyrimais taip pat yra nustatyta, kad psichologinis kapitalas teigiamai siejasi ir su darbo-gyvenimo balansu (Brough et al., 2020). Pavyzdžiui, Parry ir kiti (2022) savo tyrime nustatė, jog darbuotojų psichologinis kapitalas teigiamai prognozuoja darbo-gyvenimo balansą. Siu (2013) atliko longitudinalinį tyrimą su Kinijos darbuotojais ir nustatė, jog psichologinis kapitalas, įvertintas pirmojo



matavimo metu, teigiamai prognozuoja darbo-gyvenimo balansą įvertintą po penkių mėnesių laiko. Tai rodo, kad psichologinis kapitalas, kaip asmeninis žmogaus išteklius gali pastiprinti darbo-gyvenimo balanso suvokimą ilgalaikėje perspektyvoje. Toks ryšys tarp psichologinio kapitalo ir darbo-gyvenimo balanso yra aiškinamas jau minėtomis Išteklių išsaugojimo (Hobfoll, 1989) bei Darbo reikalavimų-išteklių (Bakker & Demerouti, 2017) teorijomis. Kaip teigia Išteklių išsaugojimo teorija, žmonės siekia išsaugoti ir išlaikyti turimus išteklius (Hobfoll, 1989). Tad šioje vietoje, psichologinis kapitalas, kaip asmeninis išteklius, gali padėti darbuotojams palaikyti darbo-gyvenimo balanso (kito asmeninio ištekliaus (Brough et al., 2014)) suvokimą, nes dėl didesnio pasitikėjimo savimi jie geba balansuoti skirtingus gyvenimo vaidmenis, turi vilties pasiekti išsikeltus tikslus bei optimistiškai žiūri į ateitį. Tai padeda darbuotojams jaustis mažiau pažeidžiamais dėl išteklių praradimo ateityje, pavyzdžiui, dėl didelių šeimos keliamų reikalavimų (Siu, 2013).

Tačiau dauguma tyrimų, nagrinėjančių psichologinio kapitalo ir darbo-gyvenimo balanso sąsajas, gilinasi į tiesioginius ryšius tarp šių reiškinių (Siu, 2013) arba naudoja darbo-gyvenimo balansą kaip tarpinį kintamąjį (mediatorių) ryšiui tarp psichologinio kapitalo ir kitų veiksmų paaiškinti (Parray et al., 2022). Tad galėtume sakyti, kad ryšio tarp psichologinio kapitalo ir darbo-gyvenimo balanso mechanizmas nėra iki galo aiškus ir reikalauja tolimesnių tyrimų.

### 1.5 Įsitraukimas į darbą ir darbo-gyvenimo balansas

Įsitraukimas į darbą yra dažnai sutinkamas reiškinys psichologijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimuose (Schaufeli et al., 2017). Literatūroje dažniausiai sutinkamas Schaufeli ir kitų (2002) pasiūlytas apibrėžimas, kur įsitraukimas į darbą yra apibūdinamas kaip su darbu susijusi pozityvi ir teikianti daug pasitenkinimo (angl. *fulfilling*) būseną, kurią nusako energingumas (angl. *vigor*) atsidavimas (angl. *dedication*) ir pasinėrimas (angl. *absorption*). Bendrai įsitraukimas į darbą nėra siejamas su konkrečiu objektu, įvykiu ar individu, o yra daugiau kaip pastovi ir nuolat darbe jaučiama emocinė-kognityvinė būseną (Schaufeli et al., 2002). Visi įsitraukimo į darbą komponentai nurodo bendrą darbuotojo būseną, kuri paveikia darbuotojo sąveiką su darbine aplinka. Pavyzdžiui, energingumas, įsitraukimo į darbą kontekste, nurodo aukštus energijos ir psichologinio atsparumo lygius, kurie padeda dėti daugiau pastangų darbui atlikti ir išlikti atkakliam net susidūrus su nesėkmėmis. Atsidavimas siejamas su entuziazmo, pasididžiavimo, įkvėpimo bei iššūkių siekimo jausmais ir apima stiprų įsitraukimą bei daugiau emocinę-afektinę būseną. Galiausiai, pasinėrimas nurodo gebėjimą stipriai susikoncentruoti ir giliai įsitraukti į atliekamą darbą, dėl ko kartais yra prarandamas laiko tėkmės pojūtis ir tampa sunku atsitraukti nuo užduoties (Schaufeli et al., 2002). Autorių teigimu įsisavinimo būseną pagal aprašymą gali priminti kitų autorių darbuose aprašoma tėkmės būseną (angl. *flow*). Tačiau su įsitraukimu į darbą susijusią pasinėrimo būseną nuo tėkmės

skiria ganėtinai pastovus ir nuolatinis didelio susitelkimo ir gilaus įsitraukimo į atliekamą darbą jausmas, lyginant su gana trumpalaikis ir tam tikromis aplinkybėmis atsirandančia tėkmės būseną (Schaufeli et al., 2002). Taigi, į darbą įsitraukę darbuotojai pasižymi aukštu energijos lygiu, yra pasinėję į veiklą ir dirba su dideliu entuziazmu (Bakker & Demerouti, 2008).

Kalbant apie įsitraukimo į darbą prielaidas dažniausiai yra minimi darbo ir asmeniniai ištekliai (Schaufeli, 2012). Prie įsitraukimą į darbą lemiančių darbo išteklių galėtume priskirti autonomiją, suteikiamą grįžtamąjį ryšį apie darbo atlikimą, augimo galimybes, vadovo bei kolegų paramą, naudojamų įgūdžių įvairovę ar transformacinę lyderystę. Prie asmeninių išteklių, numatančių įsitraukimą į darbą, galėtume priskirti optimizmą, viltį, saviveiksmingumą, gebėjimą suvokti ir valdyti emocijas ar su organizacija susijusį pasitikėjimą savimi (Schaufeli, 2012). Tai patvirtinta ir tyrimais, kurie randa, jog darbo ištekliai teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą (Radic et al., 2020). Asmeniniai ištekliai, pvz., psichologinis kapitalas, kurio komponentai yra saviveiksmingumas, viltis, optimizmas ir atsparumas, taip pat teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą (Paek et al., 2015).

Įsitraukimas į darbą taip pat turi ir teigiamų padarinių žmogui ir organizacijai. Daugiausiai kalbama apie jaučiamą didesnę įsipareigojimą organizacijai, mažesnę ketinimą palikti darbą, patiriamas teigiamas emocijas ar geresnę psichologinę bei fizinę sveikatą (Schaufeli, 2012). Be to teigiama, kad įsitraukusių į darbą asmenų patiriamos teigiamos emocijos, entuziazmas ar energija darbe, gali persikelti ir į kitas, su darbu nesusijusias gyvenimo sritis, pvz., sportą, hobius (Bakker & Demerouti, 2008) ar šeimą (Siu et al., 2010). Tačiau kai kurie autoriai kalba ir apie neigiamą įsitraukimo į darbą poveikį, kaip, pavyzdžiui, padidėjusį darbo ir šeimos konfliktą (Halbesleben et al., 2009). Nepaisant to, galėtume teigti, kad įsitraukimas į darbą dažniausiai yra matomas kaip pozityvus reiškinys, turintis teigiamų padarinių ir organizacijai, ir žmogui.

Tačiau kalbant apie įsitraukimo į darbą sąsajas su darbo-gyvenimo balansu, literatūroje randami nevienareikšmiai rezultatai. Visų pirma teigiama, kad ryšys tarp įsitraukimo į darbą ir darbo-gyvenimo balanso gali būti abipusis: tiek įsitraukimas į darbą gali prognozuoti darbo-gyvenimo balansą, tiek ir darbo-gyvenimo balansas gali prognozuoti įsitraukimą į darbą (Wood et al., 2020). Antra, sąsajų kryptingumas literatūroje taip pat nėra vienodas. Pavyzdžiui, vieni autoriai teigia, jog įsitraukę į darbą darbuotojai geba palaikyti darbo-gyvenimo balansą (Ali et al., 2022), nes pozityvūs įvykiai darbe sukelia teigiamas emocijas, kurios persikelia ir į kitas gyvenimo sritis (Culbertson et al., 2012; Bakker et al., 2014). Tai atitinka Sklaidos (angl. *spillover*) teoriją, kuri teigia, kad patiriamos teigiamos emocijos darbe, gali persikelti ir į kitą gyvenimo sritį, pavyzdžiui, namus ar šeimą (Edwards & Rothbard, 2000). Tam pritaria ir Greenhaus ir Powell (2006), pasiūlę modelį, nurodantį, jog ištekliai, gauti iš vienos gyvenimo srities, gali tiesiogiai paveikti atliktą kitoje gyvenimo srityje,

kaip ir teigiamos emocijos iš vienos srities gali persikelti į kitą. Tačiau kiti autoriai teigia priešingai, jog per didelis įsitraukimas į darbą neigiamai paveikia darbo-gyvenimo balansą, nes stipriai įsitraukę darbuotojai darbo aplinkoje išnaudoja per daug išteklių, pvz., laiko ar energijos, dėl ko išteklių nebepakanka siekiant susitvarkyti su namų aplinkoje keliama reikalavimais (Ugwu et al., 2022). Taigi, galime teigti, kad ryšys tarp įsitraukimo ir darbo-gyvenimo balanso nėra iki galo aiškus ir reikalauja papildomų tyrimų.

## 1.6 Gerovė darbe ir darbo-gyvenimo balansas

Bendrai kalbant apie gerovės sąvoką, yra išskiriamos dvi filosofijos kryptis, kurios paaiškina žmogaus gerovę – tai hedonizmo ir eudaimoninė paradigmos (Ryan & Deci, 2001). Hedonizmas gerovę aiškina kaip subjektyvų laimės patyrimą ir siekį patirti daugiau malonumo nei nemalonumo (Ryan & Deci, 2001). Tuo tarpu eudaimoninė kryptis teigia, jog gerovę galima pasiekti per asmeninius pasiekimus bei saviaktualizaciją (Ryan & Deci, 2001). Tad remiantis šiomis skirtingomis kryptimis, gerovės sąvoka taip pat gali būti aiškinama skirtingai.

Iš hedonizmo ir eudaimoninės krypčių kyla ir du pagrindiniai požiūriai į gerovę – subjektyvi ir psichologinė gerovė (Ryan & Deci, 2001). Subjektyvi gerovė siejama su hedonizmo filosofine kryptimi ir apima tris esminius gerovės faktorius – pasitenkinimą gyvenimu, teigiamų emocijų buvimą ir neigiamų emocijų nebuvimą (Ryan & Deci, 2001), o bendrai subjektyvi gerovė yra apibūdinama kaip skėtinis terminas, kuris apibūdina žmogaus gerovę, kurią jis patiria subjektyviai vertindamas savo gyvenimo patirtis (Diener & Ryan, 2009). Tokie gyvenimo patirčių vertinimai gali būti tiek teigiami, tiek neigiami ir apima požiūrį į gyvenimą, emocines reakcijas į gyvenimo įvykius, pasitenkinimą darbu, santykiais, sveikata ar kitomis gyvenimo sritimis (Diener & Ryan, 2009). Tuo tarpu psichologinė gerovė yra siejama su eudaimonine kryptimi (Zheng et al., 2015). Išskiriamos šešios psichologinės gerovės dimensijos: savęs priėmimas, asmeninis augimas, gyvenimo tikslo turėjimas, teigiami santykiai su kitais, aplinkos valdymas bei autonomija (Ryff & Keyes, 1995). Tad psichologinė gerovė apibūdina teigiamą savęs vertinimą, nuolatinio asmeninio tobulėjimo ir augimo jausmą, tikėjimą gyvenimo prasmingumu, kokybiškų tarpasmeninių santykių palaikymu, gebėjimą efektyviai valdyti savo gyvenimą bei savideterminacijos jausmą (Ryff & Keyes, 1995).

Tačiau nepaisant to, jog literatūra išskiria dvi pagrindines gerovės koncepcijas, kai kurie autoriai teigia, jog gerovę geriausiai traktuoti kaip daugiadimensį konstrukta, nes tyrimais įrodyta, kad ji apima ir hedonizmo, ir eudaimoninius aspektus (Ryan & Deci, 2001). Tokį daugiadimensį gerovės supratimą paaiškina ir Seligman (2011) sukurta Gerovės teorija (angl. *Well-being theory*), kuri teigia, kad gerovę sudaro penki elementai – teigiamos emocijos, įsitraukimas, pozityvūs santykiai,

prasmė ir pasiekimai. Kadangi pagal Seligman (2011), gerovė apima ir hedonizmo ir eudaimoninius aspektus, galima teigti, kad gerovė yra daugiadimensis konstruktas (Kolakowski et al., 2020).

Be visų žmogaus gerovę sudarančių elementų, yra daugybė kitų veiksnių, kurie gali vienaip ar kitaip paveikti žmogaus gerovę. Zheng ir kitų (2015) teigimu, darbas užima didelę žmogaus gyvenimo dalį, todėl gali smarkiai paveikti ir žmogaus gerovę. Tačiau ankstesni gerovę darbe nagrinėjantys tyrimai labiau orientuodavosi į bendrą požiūrį į gyvenimą, pasitenkinimą darbu, subjektyvią ar psichologinę gerovę, kas Zheng ir kitų (2015) teigimu neatspindi tikrojo darbo konteksto ir yra netinkamos apibūdinti gerovei darbe. Be to, gyvenimiškos situacijos skiriasi nuo to, ką patiriame darbe, tad ir darbuotojų gerovė ir bendra gerovė turėtų būti laikomi kaip atskiri konstruktai (Zheng et al., 2015).

Tačiau apibrėžti gerovę darbe nėra lengva (Leiter & Cooper, 2017). Teigiama, kad gerovė darbe apima daug aspektų, pavyzdžiui fizinę ir psichologinę sveikatą, patiriamų daugiau teigiamų nei neigiamų emocijų ar tiesiog teigiamą požiūrį darbo atžvilgiu (Leiter & Cooper, 2017). Tad siekdami aiškumo ir gerovės darbe konstrukto išgryninimo, De Neve ir Ward (2023) siūlo išskirti tris gerovės darbe elementus: pasitenkinimą darbu, emocijas patirtis darbe bei prasmę, kurią suteikia darbe atliekamos veiklos. Labai panašų požiūrį į gerovę darbe pateikia ir Zheng ir kiti (2015). Šie autoriai pateikė darbuotojų gerovės modelį, kuriuo teigia, kad darbuotojų gerovę sudaro pasitenkinimas gyvenimu, gerovė darbe ir psichologinė gerovė. Tad čia gerovės darbe reiškinys apima darbuotojo pasitenkinimą darbu, darbo vietoje patiriamas emocijas ir prasmės bei pasiekimų radimą darbe (Zheng et al., 2015). Taigi, remiantis autorių pateiktomis gairėmis, gerovę darbe būtų galima apibrėžti per tai, kaip asmuo jaučiasi darbe ir koks yra jo požiūris į darbą (De Neve & Ward, 2023).

Gerovės darbe ir darbo-gyvenimo balanso ryšių tyrimai pateikia nevienareikšmius rezultatus. Literatūroje dažniau nagrinėjamas darbo-gyvenimo balanso poveikis gerovei darbe (Nabawanuka & Ekmekcioglu, 2021), bendrai darbuotojų gerovei (Jang, 2009) ar subjektyviai gerovei (Gröpel & Kuhl, 2008). Juose darbo-gyvenimo balansas tiriamas arba kaip nepriklausomas kintamasis (Gröpel & Kuhl, 2008), arba kaip ryšį tarp kitų konstrukto ir gerovės medijuojantis veiksnys (Nabawanuka & Ekmekcioglu, 2021). Mediacinis ryšys yra aiškinamas tuo, jog pvz., gebėjimas palaikyti darbo-gyvenimo balansą, palieka daugiau laiko asmeninių poreikių patenkinimui, dėl ko didėja subjektyvios gerovės suvokimas (Gröpel & Kuhl, 2008). Arba suteikiami reikalingi ištekliai, pvz., šeimai draugiška vadovų parama, padeda suderinti darbo ir namų reikalavimus, kas savo ruožtu prisideda prie geresnės darbuotojų gerovės (Nabawanuka & Ekmekcioglu, 2021).

Tačiau tyrimų, kurie tyrinėtų priešingos krypties sąsajas, kai gerovė analizuojama kaip darbo-gyvenimo balanso prielaida, nėra daug ir tik keletas autorių bandė nagrinėti tokius ryšius. Pavyzdžiui,

Agosti ir kiti (2017) atlikdami tyrimą Švedijoje rado, jog bendra gerovė yra vienas iš darbuotojų darbo-gyvenimo balansą stiprinančių išteklių, nors ji paaiškino tik 2% duomenų sklaidos. Tuo tarpu kiti autoriai rado, jog psichologinė gerovė taip pat prognozuoja darbo-gyvenimo balansą bei veikia kaip socialinio palaikymo ir darbo-gyvenimo balanso ryšio mediatorius (Kurtuluş et al., 2023). Tačiau tyrimų nagrinėjančių ryšius tarp gerovės patiriamos darbe ir darbo-gyvenimo balanso nepakanka, tad aktualūs tolimesni šios srities tyrimai.

#### 1.7 Įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe reikšmė darbo išteklių ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui

Prieš pradedant kalbėti apie įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe reikšmę darbo išteklių ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui, reikia aptarti tai, kaip darbo ištekliai siejasi su įsitraukimu į darbą ir gerove darbe. Pradedant nuo darbo išteklių sąsajų su įsitraukimu į darbą, Radic ir kiti (2020) bei Siu ir kiti (2010) savo tyrimuose nustatė, jog darbo ištekliai teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą, kas rodo, jog darbo išteklius gaunantys darbuotojai bus labiau įsitraukę į darbą. Toks ryšys tarp konstrukto dažniausiai yra aiškinamas pagal Darbo reikalavimų-išteklių teoriją teigiančią, kad darbo ištekliai teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją per pamatinių poreikių (autonomijos, susietumo ir kompetencijos) patenkinimą arba per darbo tikslų pasiekimą, o tai savo ruožtu didina ir darbuotojų įsitraukimą į darbą (Schaufeli & Bakker, 2004).

Darbo ištekliai siejami ir su gerove darbe. Pavyzdžiui, Nabawanuka ir Ekmekcioglu (2021) nustatė, kad suvoktas vadovo palaikymas siejasi su didesne gerove darbe, o Radic ir kiti (2020) rado, jog bendrai suteikiami darbo ištekliai kruizinio laivo darbuotojams taip pat teigiamai paveikia ir jų gerovę. Na, o Nielsen ir kiti (2017), išanalizavę 84 tyrimus pateikė išvadą, jog visi darbo ištekliai, nepriklausomai nuo to, ar jie gaunami individo, grupės, vadovo ar organizacijos lygmeniu, taip pat teigiamai prognozuoja darbuotojų gerovę. Čia ryšį tarp šių konstrukto taip pat galima paaiškinti Darbo reikalavimų-išteklių teorija. Kadangi ištekliai didina darbuotojų motyvaciją per pamatinių poreikių patenkinimą ir darbo tikslų pasiekimą (Schaufeli & Bakker, 2004), sėkmingai atliktas darbas gali padidinti pasitenkinimą darbu (Nielsen et al., 2017), teigiamas emocijas (Xanthopoulou et al., 2011), bei prasmės jausmą darbe (Clausen & Borg, 2011), kurie kartu prisideda prie gerovės darbe (De Neve & Ward, 2023).

Taigi, išnagrinėjus visas sąsajas tarp darbo išteklių, įsitraukimo į darbą, gerovės darbe bei darbo-gyvenimo balanso kyla klausimas, ar šie konstruktai galėtų būti susiję ne tik tiesioginiais, bet ir netiesioginiais ryšiais. Kai kurie tyrimai netgi patvirtina įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe, kaip tarpinių kintamųjų vaidmenį ryšyje su kitais konstruktais. Pavyzdžiui, Opoku ir kiti (2023) rado, kad įsitraukimas į darbą veikia kaip dalinis mediatorius, kuris paaiškina ryšį tarp gyvenimui draugiškų (angl. *life-friendly*) žmoniškųjų išteklių politikos priemonių organizacijoje ir darbo-gyvenimo

balanso. Toliau Siu ir kiti (2010) nustatė, jog įsitraukimas į darbą taip pat gali veikti kaip tarpinis kintamasis šeimai draugiškų organizacijos politikų, vadovo palaikymo bei darbo autonomijos ir darbo-gyvenimo praturtinimo ryšiams. Taigi, tyrimų kuriuose įsitraukimas į darbą analizuojamas kaip tarpinis kintamasis ryšyje tarp darbo išteklių ir darbo-gyvenimo balanso nėra daug. Tačiau tyrimai atskleidžia, kad darbo ištekliai teigiamai numato darbuotojų įsitraukimą į darbą (Radic et al., 2020). Taip pat parodyta, kad įsitraukimas teigiamai numato darbo-gyvenimo balansą (Ali et al., 2022). Todėl svarbu išsamiau nagrinėti, ar įsitraukimas į darbą veikia kaip mediatorius darbo išteklių ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui.

Kiti tyrimai siūlo žiūrėti ir į gerovę darbe, kaip į tarpinį kintamąjį. Pavyzdžiui, Song ir kiti (2024) rado, kad gerovė darbe veikia kaip tarpinis kintamasis ryšyje tarp tarnaujančios lyderystės ir darbuotojų kūrybiškumo, o Imran ir Shahnawaz (2020) įrodė, kad gerovė darbo vietoje yra tarpinis kintamasis ryšyje tarp asmeninių išteklių ir darbo atlikties. Tuo tarpu Kurtuluş ir kiti (2023) parodė, kad psichologinė gerovė medijuoja ryšį tarp socialinio palaikymo ir darbo-gyvenimo balanso. Tad galime sakyti, kad tyrimų, nagrinėjančių gerovės darbe kaip tarpinio kintamojo reikšmę darbo išteklių ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui, yra nedaug. Tačiau tyrimais atskleista, kad darbo ištekliai teigiamai siejasi su gerove darbe (Nabawanuka & Ekmekcioglu, 2021). Be to teigiama, kad bendra gerovė gali teigiamai numatyti darbo-gyvenimo balansą (Agosti et al., 2017). Tad svarbu plačiau panagrinėti, ar ir gerovė darbe veikia kaip mediatorius darbo išteklių ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui.

### 1.8 Įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe reikšmė psichologinio kapitalo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui

Vėlgi, prieš pradedant kalbėti apie įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe reikšmę psichologinio kapitalo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui, reikėtų aptarti psichologinio kapitalo sąsajas su įsitraukimu į darbą ir gerove darbe. Pradedant nuo sąsajų su įsitraukimu į darbą, Kotze ir Massyn (2019) savo tyrime nustatė, kad psichologinis kapitalas teigiamai siejasi su dviem iš trijų įsitraukimo į darbą elementais ir pastiprina darbuotojų energingumą bei atsidavimą. Paek ir kiti (2015) savo tyrimu Pietų Korėjoje taip pat įrodė, jog viešbučio darbuotojų psichologinis kapitalas yra susijęs su didesniu įsitraukimu į darbą. Tam taip pat pritaria ir Alessandri ir kiti (2018), kurie atlikę longitudinalinį tyrimą Italijoje išsiaiškino, jog teigiami psichologinio kapitalo pokyčiai metų eigoje prognozuoja ir įsitraukimo į darbą pokyčius. Toks ryšys tarp psichologinio kapitalo ir įsitraukimo į darbą dažniausiai yra aiškinamas Darbo reikalavimų-išteklių teorija. Xanthopoulou ir kiti (2007) buvo vieni pirmųjų įrodę, jog asmeniniai ištekliai, konkrečiai darbuotojų saviveiksmingumas, pasitikėjimas savimi ir optimizmas, gali teigiamai prognozuoti įsitraukimą į darbą ir darbo išteklius bei mažinti darbuotojų išsekimą. Tai atitinka Bakker ir Demerouti (2017) teiginį, kad asmeniniai ištekliai darbo reikalavimų-

išteklių modelyje gali veikti taip pat, kaip ir darbo ištekliai. Tad Xanthopoulou ir kiti (2007) aiškina, jog dėl turimų asmeninių išteklių darbuotojai gali geriau kontroliuoti savo darbo aplinką (Luthans et al., 2006), dėl ko, greičiausiai, patirs daugiau teigiamų emocijų (Sweetman & Luthans, 2010), labiau savimi pasitikės, didžiuosis atliktu darbu ir matys savo darbą kaip labiau prasmingą, dėl ko bus labiau į jį įsitraukę (Hackman ir Oldham, cit. iš Xanthopoulou et al., 2007).

Tęsiant toliau, yra tyrimų nagrinėjančių psichologinio kapitalo ir gerovės darbe ryšius. Pavyzdžiui, Imran ir Shahnawaz (2020) savo tyrime su Indijos darbuotojais rado, kad psichologinis kapitalas teigiamai prognozuoja gerovę darbe. Tam pritaria ir Siu (2013), patvirtinę psichologinio kapitalo reikšmę gerovei darbe ilgalaikėje perspektyvoje, nes atlikus longitudinalinį tyrimą nustatė, jog psichologinis kapitalas teigiamai prognozuoja gerovę darbe net po penkių mėnesių. Toks ryšys, kai psichologinis kapitalas yra siejamas su didesne gerove darbe yra aiškinamas Išteklių išsaugojimo teorija (Hobfoll, 1989), nes yra teigiama, jog dėl darbuotojo gebėjimo kaupti ir išlaikyti išteklius, jis geba prisitaikyti ir sėkmingai susidoroti su stresą keliančiomis situacijomis (pvz., darbo reikalavimais), kas veda prie sėkmės patyrimo (pvz., darbo tikslų pasiekimo) bei gerovės (Avey et al., 2010).

Taigi, kaip ir darbo išteklių atveju, atsižvelgę į sąsajas tarp visų konstrukčių, galėtume spėti, jog ryšys tarp psichologinio kapitalo ir darbo-gyvenimo balanso galėtų būti ir netiesioginis. Pavyzdžiui, Alessandri ir kiti (2018) savo tyrime rado, jog įsitraukimas į darbą veikia kaip tarpinis veiksnys ryšiui tarp psichologinio kapitalo ir darbo atlikties, o Paek ir kiti (2015) įrodė įsitraukimo į darbą kaip dalinio mediatoriaus reikšmę ryšyje tarp psichologinio kapitalo ir pasitenkinimo darbu bei įsipareigojimo organizacijai. Yra mažai tyrimų, nagrinėjančių įsitraukimo į darbą kaip tarpinio kintamojo reikšmę būtent psichologinio kapitalo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui. Tačiau prisiminus, jog psichologinis kapitalas teigiamai numato įsitraukimą į darbą (Paek et al., 2015), o įsitraukimas į darbą gali teigiamai prognozuoti darbo-gyvenimo balansą (Ali et al., 2022), galėtume sakyti, kad svarbu plačiau panagrinėti, ar įsitraukimas į darbą veikia ir kaip mediatorius psichologinio kapitalo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui.

Kai kurie tyrimai randa, kad ir gerovė darbe veikia kaip tarpinis kintamasis. Pavyzdžiui, Imran ir Shahnawaz (2020) tyrime gerovė darbe medijavo ryšį tarp psichologinio kapitalo ir darbo atlikties, o Kurtuluş ir kiti (2023) tyrime psichologinė gerovė medijavo ryšį tarp socialinio palaikymo ir darbo-gyvenimo balanso. Tačiau tyrimų nagrinėjančių gerovės darbe kaip tarpinio kintamojo reikšmę psichologinio kapitalo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui yra nedaug. Tad vėlgi, prisiminus, kad psichologinis kapitalas teigiamai numato gerovę darbe (Siu, 2013), o kai kurie tyrimai randa teigiamą gerovės poveikį darbo-gyvenimo balansui (Agosti et al., 2017), galėtume teigti, kad svarbu išsamiau

panagrinėti, ar gerovė darbe veikia ir kaip mediatorius psichologinio kapitalo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui.

Taigi, apibendrinant sąsajas tarp šiame tyrime nagrinėjamų reiškinių – darbo išteklių, psichologinio kapitalo, įsitraukimo į darbą, gerovės darbe ir darbo-gyvenimo balanso – galėtume kelti tam tikras prielaidas. Žinome, kad darbo ištekliai, tokie kaip autonomija, socialinis palaikymas, grįžtamojo ryšio suteikimas bei augimo galimybių turėjimas, taip pat ir psichologinis kapitalas, kaip asmeninis išteklis, yra svarbūs veiksniai, padedantys darbuotojams valdyti savo darbą ir asmeninį gyvenimą. Be to, remiantis Darbo reikalavimų-išteklių teorija, visi ištekliai svarbūs ne tik siekiant susidoroti su darbe keliamais reikalavimais, bet ir prisideda prie darbuotojų motyvacijos kėlimo. Šiame kontekste įsitraukimas į darbą ir gerovė darbe gali būti suprantami kaip pagrindiniai tarpiniai veiksniai, jungiantys darbo ir asmeninius išteklis su darbo-gyvenimo balansu. Sakytume, kad darbuotojams suteikiami darbo ištekliai bei jų turimi asmeniniai ištekliai prisideda prie geresnio darbo atlikimo, tikslų pasiekimo bei teigiamų emocijų, kas savo ruožtu paveikia ir jų įsitraukimą į darbą bei gerovę darbe, o visa tai kartu padeda darbuotojams geriau suderinti jų darbo ir ne darbo vaidmenis. Taigi, įsitraukimas į darbą ir gerovė darbe gali veikti kaip lygiagretūs tarpiniai veiksniai ir paaiškinti, kaip darbo ir asmeniniai ištekliai prisideda prie siekiamos darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros.

#### 1.9 Tyrimo tikslas ir uždaviniai

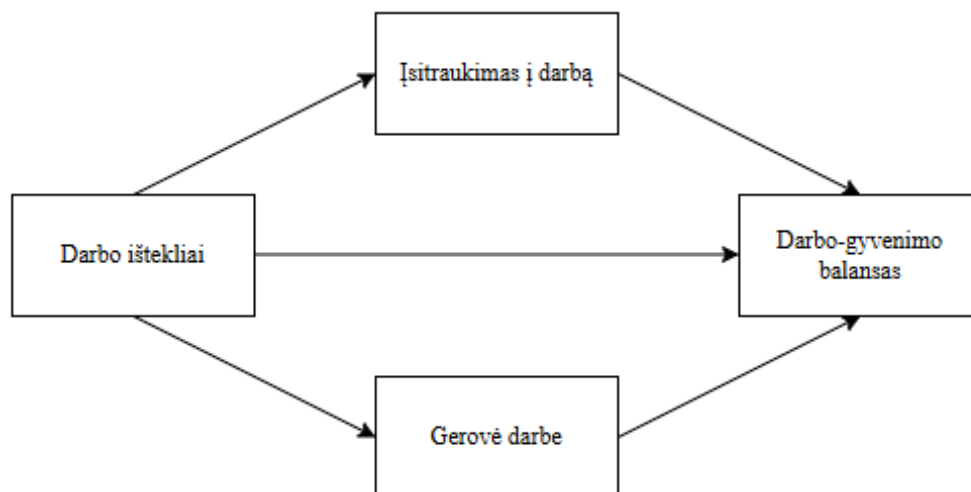
Šio tyrimo tikslas yra išnagrinėti ryšius tarp darbo išteklių, darbuotojų psichologinio kapitalo, įsitraukimo į darbą, gerovės darbe ir darbo-gyvenimo balanso.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti darbo išteklių, psichologinio kapitalo, įsitraukimo į darbą, gerovės darbe ir darbo-gyvenimo balanso raišką ir sąsajas su demografinėmis charakteristikomis.
2. Ištirti darbo išteklių, psichologinio kapitalo, įsitraukimo į darbą, gerovės darbe ir darbo-gyvenimo balanso tarpusavio sąsajas.
3. Išnagrinėti darbo išteklių, psichologinio kapitalo įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe reikšmę prognozuojant darbo-gyvenimo balansą.
4. Nustatyti įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe kaip tarpinių kintamųjų (mediatorių) reikšmę darbo ištekliais prognozuojant darbo-gyvenimo balansą.
5. Nustatyti įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe kaip tarpinių kintamųjų (mediatorių) reikšmę psichologiniam kapitalui prognozuojant darbo-gyvenimo balansą.

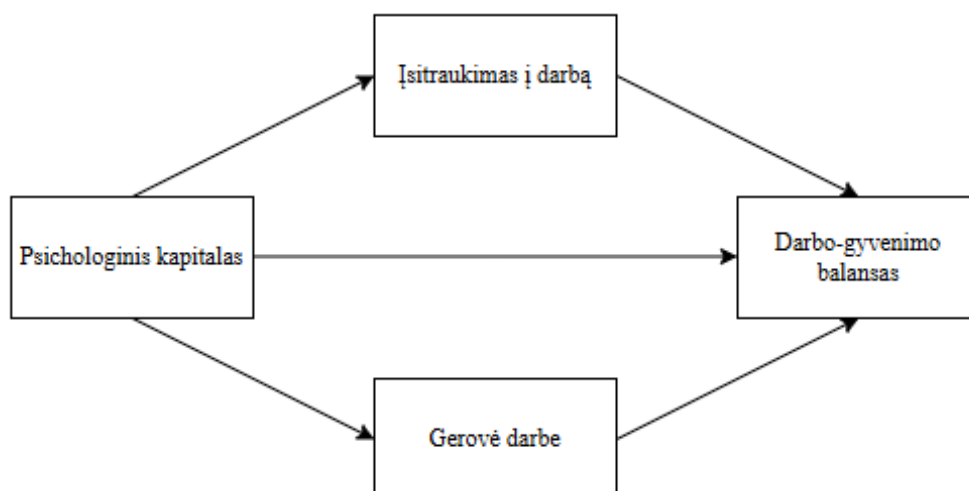
Pagal iškeltus uždavinius buvo sudarytos dvi tiriamų mediacinių ryšių schemas, kurios pateiktos 1 ir 2 paveiksluose.





**1 pav.** Pirmoji tyrimo schema.

1 paveiksle pateikta tyrimo schema pristato tiesinius ir mediacinius ryšius, kai darbo ištekliai, įsitraukimas į darbą ir gerovė darbe prognozuoja darbo-gyvenimo balansą.



**2 pav.** Antroji tyrimo schema.

2 paveiksle pateikta tyrimo schema pristato tiesinius ir mediacinius ryšius, kai psichologinis kapitalas, įsitraukimas į darbą ir gerovė darbe prognozuoja darbo-gyvenimo balansą.

## 2. TYRIMO METODIKA

### 2.1 Tyrimo dalyviai

Tyrimo dalyviai buvo surinkti naudojant patogiosios bei sniego gniūžtės atrankos metodus. Viso tyrime dalyvavo 372 dirbantys asmenys: 269 (72,31%) moterys, 101 (27,15%) vyras bei 2 (0,54%) dalyviai lyties nenurodė. Amžius svyravo nuo 21 iki 73 metų ( $M = 42,27$ ;  $SD = 12,88$ ). Darbo stažas organizacijoje svyruoja nuo 0,17 iki 48 metų ( $M = 11,34$ ;  $SD = 11,38$ ). Didžioji dauguma dalyvių – 283 (76,08%) nurodė turintys aukštąjį išsilavinimą, 56 (15,05%) – aukštesnįjį išsilavinimą, 16 (4,3%) – nebaigtą aukštąjį, 9 (2,42%) – vidurinį ir 8 (2,15%) dalyviai turi profesinį išsilavinimą. 221 (59,41%) darbuotojas tyrimo metu dirbo privačiame sektoriuje, o 151 (40,59%) – viešajame. 340 (91,4%) nurodė, kad dirba pilnu etatu, o 32 (8,6%) – nepilnu, 279 (75%) asmenys užėmė nevadovaujančias pareigas ir 93 (25%) dirbo vadovaujančiose pareigose. Galiausiai, 198 (53,23%) dalyviai dirbo tik darbo vietoje, 160 (43%) – mišriu būdu (dalį laiko iš namų, dalį iš darbo vietos), 11 (2,96%) – tik nuotoliniu būdu, o likę 3 asmenys (0,81%) pasirinko atsakymą „kita“.

### 2.2 Tyrimo instrumentai

Tyrimo anketą sudarė klausimai apie dalyvių demografines ir profesines charakteristikas ir tyrimo kintamųjų vertinimo skalės. Demografiniai ir profesiniai klausimai buvo apie darbuotojų lytį, amžių, išsilavinimą, organizacijos veiklos sektorių (privatus/viešas), etato dalį, pareigas, darbą nuotoliu ar darbo vietoje. Tyrimo skalėmis buvo vertinami darbo ištekliai, psichologinis kapitalas, darbo-gyvenimo balansas, įsitraukimas į darbą bei gerovė darbe. Tyrime naudotos anketos pavyzdys yra pateikiamas 1 priede.

**Darbo ištekliai.** Darbo ištekliais įvertinti buvo naudojamos darbo išteklių skalės iš Bakker (2014) Darbo reikalavimų-išteklių klausimyno (angl. *The Job Demands-Resources Questionnaire*) (Bakker, 2014). Tyrime buvo naudojamos penkios skalės, kurių kiekviena turi po tris teiginius: autonomijos skalė („Ar galite dalyvauti priimant su jūsų darbu susijusius sprendimus?“), kolegų paramos skalė („Prireikus, ar galite kreiptis į kolegas pagalbos?“), vadovų paramos skalė („Ar savo darbe jaučiatės vertinamas vadovo?“), grįžtamojo ryšio skalė („Aš gaunu pakankamai informacijos apie savo darbo tikslus“) ir augimo galimybių skalė („Savo darbe turiu galimybę ugdyti savo stipriąsias puses“). Kiekvienas teiginys yra vertinamas 5 balų Likerto skale, kur 1 reiškia „niekada“ arba „visiškai nesutinku“, o 5 reiškia „labai dažnai/nuolat“ arba „visiškai sutinku“. Kadangi šiame tyrime analizuojamas vienas asmeninis išteklis (psichologinis kapitalas), siekiant suvienodinti darbo ir asmeninius išteklis atstovaujančių rodiklių skaičių, analizuojamas apibendrintas darbo išteklių rodiklis, apjungiantis darbo ištekliais priklausančias skales. Toks apjungimas taikomas ir kitų mokslininkų tyrimuose (Lazauskaite-Zabielske et al., 2018). Bendras

darbo išteklių įvertis gaunamas apskaičiavus penkių skalių įverčių vidurkį. Aukštesni išteklių rodiklio balai rodo aukštesnį darbo išteklių vertinimą. Šiame tyrime bendras darbo išteklių skalės patikimumas Cronbacho  $\alpha = 0.893$ . Konstrukto validumas buvo tikrinamas principinių komponentių faktorių analize su *varimax* sukimu, į analizę įtraukiant penkis darbo išteklių skalių rodiklius. Gautas vienas faktorius, kuris paaiškina 41.44% duomenų sklaidos ( $KMO = 0.851$ , Bartlett's sferiškumo kriterijus = 3315.34,  $p < 0.001$ ), rodiklių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0.412 iki 0.802. Skales lietuvių kalba šiam tyrimui suteikė darbo vadovė.

**Psichologinis kapitalas.** Psichologinis kapitalas vertintas Sudėtine psichologinio kapitalo skale (angl. *Compound Psychological Capital Scale (CPC-12R)* (Lorenz et al., 2016). Skalę sudaro 12 teiginių, po tris teiginius kiekvienam psichologinio kapitalo aspektui: saviveiksmingumui („Esu įsitikinęs(-usi), kad galiu efektyviai susidoroti su netikėtais įvykiais“), optimizmui („Laukiu savo gyvenimo ateityje“), vilčiai („Jei atsidurčiau sunkioje situacijoje, sugalvočiau daugybę būdų, kaip ją išspręsti“) ir atsparumui („Kartais priverčiu save ką nors daryti nepriklausomai nuo to, ar noriu tai daryti“). Atsakymai vertinami 6 balų Likerto skale, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 6 reiškia „visiškai sutinku“. Skalės autoriai rekomenduoja šia skale vertinti bendrą psichologinį kapitalą, todėl skalės įvertis gaunamas apskaičiavus visų teiginių įverčių vidurkį. Aukštesni įverčiai rodo labiau išreikštą asmens psichologinį kapitalą. Šiame tyrime skalės Cronbacho  $\alpha = 0.887$ . Konstrukto validumas tikrintas principinių komponentių faktorių analize su *varimax* sukimu. Gautas vienas faktorius, kuris paaiškina 47.7% duomenų sklaidos ( $KMO = 0.890$ ; Bartlett's sferiškumo kriterijus = 2357.991,  $p < 0.001$ ), teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0.335 iki 0.814. Leidimas naudoti skalę buvo gautas susisiekus su skalės autoriumi T. Lorenz elektroniniu paštu, skalės vertimą lietuvių kalba suteikė darbo vadovė.

**Darbo-gyvenimo balansas.** Darbo-gyvenimo balansas vertintas keturių teiginių Darbo-gyvenimo balanso skale (angl. *Work-Life Balance scale*) (Brough et al., 2014). Atsakymai vertinami 5 balų Likerto skale, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 reiškia „visiškai sutinku“. Skalės įvertis gaunamas apskaičiavus visų teiginių įverčių vidurkį. Aukštesni balai rodo aukštesnį darbo-gyvenimo balanso vertinimą. Teiginio pvz.: „Šiuo metu man visai pavyksta suderinti laiką, skirtą darbui ir su darbu nesusijusioms veikloms“. Šiame tyrime skalės patikimumo rodiklis Cronbacho  $\alpha = 0.900$ . Konstrukto validumas tikrintas principinių komponentių faktorių analize su *varimax* sukimu, gautas vienas faktorius, kuris paaiškina 77.95% duomenų sklaidos ( $KMO = 0.815$ ; Bartlett's sferiškumo kriterijus = 1092.943,  $p < 0.001$ ), teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0.769 iki 0.925. Leidimas versti ir naudoti skalę tyrimo tikslais buvo gautas susisiekus su skalės autore P. Brough. Į lietuvių kalbą skalę išvertė profesionali vertėja.

**Įsitraukimas į darbą.** Įsitraukimas į darbą vertintas trumpąja Utrechto įsitraukimo į darbą skale (angl. *Utrecht Work Engagement Scale*, UWES-3) (Schaufeli et al., 2017). Skalę sudaro trys teiginiai, kurių kiekvienas yra vertinamas 7 balų Likerto skale nuo 0 iki 6, kur 0 reiškia „niekada“, o 6 reiškia „visada/kasdien“. Bendras skalės įvertis gaunamas apskaičiavus visų teiginių įverčių vidurkį. Aukšti balai rodo didesnę darbuotojo įsitraukimą į darbą. Teiginio pvz.: „Savo darbe aš jaučiuosi kupinas/-a energijos“. Lietuviški skalės teiginių vertimai buvo paimti iš: [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES\\_LT\\_9.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_LT_9.pdf). Šiame tyrime skalės patikimumo rodiklis Cronbach  $\alpha = 0.867$ . Konstrukto validumas tikrintas principinių komponentų faktorių analize su *varimax* sukimu, gautas vienas faktorius, kuris paaiškina 79.11% duomenų sklaidos (KMO = 0.722; Bartlett's sferiškumo kriterijus = 555.096,  $p < 0.001$ ), teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0.868 iki 0.916. Klausimynas gali būti laisvai naudojamas nekomerciniais tikslais.

**Gerovė darbe.** Gerovei darbe įvertinti taikyta Gerovės darbe poskale (angl., *Workplace Well-Being*, WWB), paimta iš Darbuotojų gerovės skalės (angl. *Employee Well-Being scale*, EWB) (Zheng et al., 2015). Gerovė darbe vertinama šešiais teiginiais, kurių kiekvienas yra vertinamas 5 balų Likerto skale, nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 5 balų („visiškai sutinku“). Skalės įvertis gaunamas apskaičiavus atsakymų į teiginius vidurkį. Aukštesni balai rodo aukščiau vertinamą gerovę darbe. Teiginio pvz.: „Aš esu patenkintas (-a) savo darbo pareigomis“. Šiame tyrime skalės patikimumo rodiklis Cronbach  $\alpha = 0.881$ . Konstrukto validumas buvo tikrinamas principinių komponentų faktorių analize su *varimax* sukimu, gautas vienas faktorius, kuris paaiškina 63.19% duomenų sklaidos (KMO = 0.874; Bartlett's sferiškumo kriterijus = 1120.026,  $p < 0.001$ ), o teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0.690 iki 0.851. Skalę lietuvių kalba suteikė darbo vadovė.

### 2.3 Tyrimo eiga

Tyrimo anketa buvo sudaryta naudojant *Microsoft Forms* platformą. Anketa dalyviams buvo siunčiama asmeniškai bei dalinamasi socialiniuose tinkluose (Facebook, Instagram, LinkedIn) su kvietimu užpildyti patiems ir pasidalinti anketa su pažįstamais. Prieš pradėdant pildyti anketą, dalyviams buvo pateikiamas trumpas tekstas su informacija apie tyrimą: tyrimo autorę, tyrimo tikslą, dalyvavimo tyrime sąlygas (anonimiškumą, teisę nutraukti tyrimą, duomenų tvarkymą) bei anketos pildymo trukmę. Taip pat dalyvių buvo prašoma patvirtinti, kad susipažino su informacija apie anketą ir sutinka dalyvauti tyrime, pažymint sutikimo laukelį. Toliau dalyviams buvo pateikti anketos klausimai skirti įvertinti jų demografines charakteristikas, darbo išteklius, psichologinį kapitalą, darbo-gyvenimo balansą, įsitraukimą į darbą bei gerovę darbe.

## 2.4 Duomenų analizė

Tyrimo duomenys buvo analizuojami naudojant *Microsoft Excel* ir *SPSS v26* kompiuterines programas. Pirmiausia buvo patikrintas skalių patikimumas bei validumas, atliekant vidinio suderintumo analizę skaičiuojant Cronbacho  $\alpha$  kriterijų bei tiriančiąją principinių komponentų faktorių analizę konstrukto validumui įvertinti. Toliau buvo skaičiuojami bendri skalių įverčiai (vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai) bei patikrintas intervalinių duomenų normalumas. Nors Shapiro-Wilk normalumo testas parodė, kad visų intervalinių duomenų pasiskirstymas yra nukrypęs nuo normaliojo pasiskirstymo ( $p < 0.05$ ), vertinant, ar duomenys normalūs, buvo atsižvelgta ir į pakankamai didelį tyrimo imties dydį bei į kitus duomenų normalumo vertinimo kriterijus. Atsižvelgiant į tai, jog skalių Skewness ir Kurtosis rodikliai yra tarp 2 ir -2, duomenų pasiskirstymo atvaizdavimas histograma sudaro varpo formą ir nėra reikšmingų išskirčių, darbo išteklių, psichologinio kapitalo, darbo-gyvenimo balanso, įsitraukimo į darbą bei gerovės darbe skalių duomenis laikysime pasiskirsčiusius pagal normalųjį skirstinį. O dalyvių amžius bei metai išdirbti dabartinėje organizacijoje bus laikomi pasiskirstę ne pagal normalųjį skirstinį, atsižvelgiant į tai, jog duomenų pasiskirstymo atvaizdavimas histograma nesudaro varpo formos.

Ryšiams tarp tyrimo konstrukto nustatyti buvo naudojami parametriniai statistiniai kriterijai. Buvo atliekama koreliacinė analizė taikant Pearsono koreliacijos koeficientą (amžiui ir darbo stažui buvo taikomas Spearmano neparametrinis kriterijus), vidurkių palyginimai tarp grupių buvo atliekami taikant Stjudento  $t$  testą nepriklausomoms imtims, o prognostiniai ryšiai tarp konstrukto buvo skaičiuojami atliekant hierarchinę regresinę analizę. Regresijos modelių efekto dydžiai vertinti Coheno  $f^2$  metodu. Mediacinei analizei atlikti buvo naudojamas A. F. Hayes sukurtas *SPSS* programos įskiepis *PROCESS v4.2* (Hayes, 2018). Taikytas 5000 imčių savirankos (angl. *bootstrapping*) būdas. Buvo patikrinti du mediaciniai modeliai, prognozuojant darbo-gyvenimo balansą, į kuriuos darbo išteklių ir psichologinis kapitalas įvedami kaip nepriklausomi kintamieji, o įsitraukimas į darbą ir gerovė darbe įtraukiami kaip du potencialūs mediatoriai.

### 3. TYRIMO REZULTATAI

Tyrimo rezultatai pateikiami nuosekliai pagal išsikeltus 1 – 5 tyrimo uždavinius.

#### 3.1 Darbo išteklių, psichologinio kapitalo, darbo-gyvenimo balanso, įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe raiška ir sąsajos su demografinėmis charakteristikomis

Pirmuoju tyrimo uždaviniu siekiama išnagrinėti darbo išteklių, psichologinio kapitalo, įsitraukimo į darbą, gerovės darbe ir darbo-gyvenimo balanso raišką ir sąsajas su demografinėmis charakteristikomis. Pradedant nuo tyrimo konstrukto raiškos, 1 lentelėje yra pateikti tirtose imtyse gauti konstrukto vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai. Pažvelgę į 1 lentelę matome, jog darbo ištekliai, psichologinis kapitalas, darbo-gyvenimo balansas, įsitraukimas į darbą bei gerovė darbe yra išreikšti aukščiau vidutinio įvertinimo. Konkrečiau galėtume sakyti, kad darbo ištekliai ( $M = 4,06$ ;  $SD = 0,60$ ), psichologinis kapitalas ( $M = 4,51$ ;  $SD = 0,71$ ) bei įsitraukimas į darbą ( $M = 4,19$ ;  $SD = 1,12$ ) yra ženkliai aukščiau statistinio vidurkio ir yra stipriai išreikšti. Tai rodo, kad tyrimo dalyviai jaučia turintys pakankamai darbo išteklių, pasižymi pakankamai aukštu psichologiniu kapitalu ir yra stipriai įsitraukę į darbą. Darbo-gyvenimo balansas ( $M = 3,64$ ;  $SD = 0,94$ ) ir gerovė darbe ( $M = 3,82$ ;  $SD = 0,74$ ) yra išreikšti kiek silpniau, tačiau jų reikšmės vis tiek yra aukščiau vidurkio. Šie rezultatai rodo, kad tyrimo dalyviai suvokia turintys pakankamai gerą darbo-gyvenimo balansą bei gerovę darbe.

**1 lentelė.** *Darbo išteklių, psichologinio kapitalo, darbo-gyvenimo balanso, įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, minimalios ir maksimalios reikšmės.*

|                         | M    | SD   | Min  | Max  |
|-------------------------|------|------|------|------|
| Darbo ištekliai         | 4,06 | 0,60 | 2,27 | 5,00 |
| Psichologinis kapitalas | 4,51 | 0,71 | 2,33 | 6,00 |
| Darbo-gyvenimo balansas | 3,64 | 0,94 | 1,00 | 5,00 |
| Įsitraukimas į darbą    | 4,19 | 1,12 | 0,67 | 6,00 |
| Gerovė darbe            | 3,82 | 0,74 | 1,33 | 5,00 |

*Pastaba:* N = 372, M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis; Min – minimali reikšmė; Max – maksimali reikšmė.

Siekiant patikrinti darbe tirtų konstrukto raiškos skirtumus skirtingose demografinių charakteristikų grupėse – pagal lytį, darbo sektorių, etato dydį bei užimamas pareigas, buvo pritaikytas Stjudento t testas nepriklausomoms imtims. 2 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad tyrime nagrinėjamų konstrukto raiška grupėse pagal lytį statistiškai reikšmingai nesiskiria (į skaičiavimus nebuvo įtraukti du dalyviai, nenurodę savo lyties). Tirtose imtyse respondentai vyrai ir moterys

vienodai vertina savo darbo išteklius, asmeninį psichologinį kapitalą, darbo-gyvenimo balansą, bei gerovę darbe ir yra vienodai įsitraukę į darbą.

**2 lentelė.** *Darbo išteklių, psichologinio kapitalo, darbo-gyvenimo balanso, įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe skirtumai tarp lyčių.*

| Kintamasis              | Moterys (n = 269) |      | Vyrai (n = 101) |      | t      | df  | p     |
|-------------------------|-------------------|------|-----------------|------|--------|-----|-------|
|                         | M                 | SD   | M               | SD   |        |     |       |
| Darbo ištekliai         | 4,06              | 0,59 | 4,08            | 0,59 | 0,277  | 368 | 0,782 |
| Psichologinis kapitalas | 4,50              | 0,73 | 4,55            | 0,66 | 0,589  | 368 | 0,556 |
| Darbo-gyvenimo balansas | 3,63              | 0,94 | 3,66            | 0,96 | 0,313  | 368 | 0,754 |
| Įsitraukimas į darbą    | 4,20              | 1,11 | 4,19            | 1,18 | -0,027 | 368 | 0,979 |
| Gerovė darbe            | 3,83              | 0,73 | 3,81            | 0,76 | -0,304 | 368 | 0,762 |

*Pastaba:* N = 370; n – tiriamųjų skaičius grupėje; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.

Pagal 3 lentelės duomenis galime matyti, kad darbo ištekliai, įsitraukimas į darbą bei gerovė darbe statistiškai reikšmingai nesiskiria tarp viešo ir privataus sektoriaus darbuotojų. Tai reiškia, kad viešo ir privataus sektoriaus darbuotojų suvokimas apie turimus darbo išteklius, jų įsitraukimas į darbą bei jaučiama gerovė darbe yra vienodi. Tačiau privataus sektoriaus darbuotojų psichologinis kapitalas ( $M = 4,59$ ;  $SD = 0,71$ ;  $p = 0,01$ ) ir darbo-gyvenimo balansas ( $M = 3,75$ ;  $SD = 0,96$ ;  $p = 0,005$ ) yra statistiškai reikšmingai didesni, lyginant su viešojo sektoriaus darbuotojų psichologiniu kapitalu ( $M = 4,40$ ;  $SD = 0,70$ ) ir darbo-gyvenimo balansu ( $M = 3,47$ ;  $SD = 0,90$ ). Privačiame sektoriuje dirbantys darbuotojai aukščiau vertina savo psichologinį kapitalą ir darbo-gyvenimo balansą, lyginant su viešajame sektoriuje dirbančiais darbuotojais.

**3 lentelė.** Darbo išteklių, psichologinio kapitalo, darbo-gyvenimo balanso, įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe rodiklių skirtumai viešojo ir privataus sektorių darbuotojų grupėse.

| Kintamasis              | Viešas sektorius<br>(n = 151) |             | Privatus sektorius<br>(n = 221) |             | t      | df  | p            |
|-------------------------|-------------------------------|-------------|---------------------------------|-------------|--------|-----|--------------|
|                         | M                             | SD          | M                               | SD          |        |     |              |
| Darbo ištekliai         | 4,01                          | 0,58        | 4,09                            | 0,61        | -1,295 | 370 | 0,196        |
| Psichologinis kapitalas | <b>4,40</b>                   | <b>0,70</b> | <b>4,59</b>                     | <b>0,71</b> | -2,581 | 370 | <b>0,01</b>  |
| Darbo-gyvenimo balansas | <b>3,47</b>                   | <b>0,90</b> | <b>3,75</b>                     | <b>0,96</b> | -2,828 | 370 | <b>0,005</b> |
| Įsitraukimas į darbą    | 4,19                          | 1,08        | 4,19                            | 1,16        | -0,021 | 370 | 0,983        |
| Gerovė darbe            | 3,90                          | 0,73        | 3,76                            | 0,75        | 1,715  | 370 | 0,087        |

*Pastaba:* N = 372; n – tiriamųjų skaičius grupėje; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis. Statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Žiūrint į 4 lentelę matome, kad tiriamų konstruktų raiškos skirtumai tarp dalyvių, dirbančių pilnu ir nepilnu etatu, statistiškai nereikšmingi. Dalyviai, dirbantys pilnu ir nepilnu etatu, vienodai vertina darbo išteklius, psichologinį kapitalą, darbo-gyvenimo balansą, įsitraukimą į darbą bei gerovę darbe.

**4 lentelė.** Darbo išteklių, psichologinio kapitalo, darbo-gyvenimo balanso, įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe skirtumai darbuotojų grupėse pagal užimamo etato dalį.

| Kintamasis              | Dirba <b>ne pilnu</b> etatu<br>(n = 340) |      | Dirba <b>pilnu</b> etatu<br>(n = 32) |      | t      | df  | p     |
|-------------------------|------------------------------------------|------|--------------------------------------|------|--------|-----|-------|
|                         | M                                        | SD   | M                                    | SD   |        |     |       |
| Darbo ištekliai         | 4,13                                     | 0,54 | 4,05                                 | 0,60 | 0,747  | 370 | 0,455 |
| Psichologinis kapitalas | 4,35                                     | 0,83 | 4,53                                 | 0,70 | -1,326 | 370 | 0,186 |
| Darbo-gyvenimo balansas | 3,66                                     | 0,98 | 3,63                                 | 0,94 | 0,129  | 370 | 0,898 |
| Įsitraukimas į darbą    | 4,22                                     | 1,19 | 4,19                                 | 1,12 | 0,132  | 370 | 0,895 |
| Gerovė darbe            | 3,78                                     | 0,78 | 3,82                                 | 0,74 | -0,319 | 370 | 0,75  |

*Pastaba:* N = 372; n – tiriamųjų skaičius grupėje; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.

Tiriant konstruktų raiškos skirtumus tarp dalyvių, neužimančių ir užimančių vadovaujančias pareigas, nustatyta, kad darbo išteklių ir darbo-gyvenimo balanso vertinimai statistiškai reikšmingai nesiskiria (žr. 5 lentelę). Nepriklausomai nuo darbuotojo pareigų, turimi darbo ištekliai ir suvokiamas darbo-gyvenimo balansas vertinami vienodai. Tačiau vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų psichologinis kapitalas ( $M = 4,70$ ;  $SD = 0,72$ ;  $p = 0,003$ ), įsitraukimas į darbą ( $M = 4,68$ ;  $SD = 0,89$ ;  $p < 0,001$ ) ir gerovė darbe ( $M = 4,11$ ;  $SD = 0,65$ ;  $p < 0,001$ ) yra statistiškai reikšmingai didesni, lyginant su vadovaujančių pareigų neužimančių darbuotojų psichologiniu kapitalu ( $M = 4,45$ ;  $SD =$



0,70), įsitraukimu į darbą ( $M = 4,03$ ;  $SD = 1,15$ ) ir gerove darbe ( $M = 3,72$ ;  $SD = 0,75$ ). Tirtose imtyse vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai aukščiau vertina savo psichologinį kapitalą, yra labiau įsitraukę į darbą ir jaučia didesnę gerovę darbe, lyginant su nevadovaujančiais darbuotojais.

**5 lentelė.** Darbo išteklių, psichologinio kapitalo, darbo-gyvenimo balanso, įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe skirtumai tarp užimamų pareigų.

| Kintamasis              | Neužima vadovaujančių pareigų ( $n = 279$ ) |             | Užima vadovaujančias pareigas ( $n = 93$ ) |             | t      | df      | p                |
|-------------------------|---------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------|-------------|--------|---------|------------------|
|                         | M                                           | SD          | M                                          | SD          |        |         |                  |
| Darbo ištekliai         | 4,03                                        | 0,61        | 4,15                                       | 0,56        | -1,666 | 370     | 0,097            |
| Psichologinis kapitalas | <b>4,45</b>                                 | <b>0,70</b> | <b>4,70</b>                                | <b>0,72</b> | -2,948 | 370     | <b>0,003</b>     |
| Darbo-gyvenimo balansas | 3,66                                        | 0,94        | 3,57                                       | 0,96        | 0,746  | 370     | 0,456            |
| Įsitraukimas į darbą    | <b>4,03</b>                                 | <b>1,15</b> | <b>4,68</b>                                | <b>0,89</b> | -5,602 | 201,795 | <b>&lt;0,001</b> |
| Gerovė darbe            | <b>3,72</b>                                 | <b>0,75</b> | <b>4,11</b>                                | <b>0,65</b> | -4,434 | 370     | <b>&lt;0,001</b> |

*Pastaba:*  $N = 372$ ;  $n$  – tiriamųjų skaičius grupėje;  $M$  – vidurkis;  $SD$  – standartinis nuokrypis. Statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Kintamųjų vidurkiai grupėse pagal darbo pobūdį buvo lyginami tik tarp dviejų grupių – dirbančių darbo vietoje ir mišriu būdu. Dirbantys tik nuotoliu ir pasirinkę atsakymą „kita“ nebuvo įtraukti į skaičiavimą, nes šias grupes sudaro tik 3.8% dalyvių. 6 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad psichologinio kapitalo ir gerovės darbe vertinimai šiose grupėse nesiskiria: tirtose imtyse darbuotojai, dirbantys tik darbo vietoje ir dirbantys mišriu būdu, psichologinį kapitalą ir gerovę darbe vertina vienodai. Tačiau matome, kad mišriu būdu dirbančių darbuotojų darbo ištekliai ( $M = 4,18$ ;  $SD = 0,55$ ;  $p < 0,001$ ) ir darbo-gyvenimo balansas ( $M = 3,75$ ;  $SD = 0,88$ ;  $p = 0,017$ ) yra statistiškai reikšmingai didesni, lyginant su darbo vietoje dirbančiais darbuotojais (atitinkamai  $M = 3,96$ ;  $SD = 0,61$  ir  $M = 3,51$ ;  $SD = 0,98$ ). Mišriu būdu dirbantys darbuotojai nurodo turintys daugiau darbo išteklių ir geresnį darbo-gyvenimo balansą, nei dirbantieji tik savo darbo vietoje. Tačiau svarbu pažymėti, kad darbo vietoje dirbančių darbuotojų įsitraukimas į darbą ( $M = 4,32$ ;  $SD = 1,12$ ;  $p = 0,032$ ) yra statistiškai reikšmingai didesnis nei dirbančiųjų mišriu būdu ( $M = 4,06$ ;  $SD = 1,14$ ): tirtose imtyse darbo vietoje dirbantys darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą, nei dirbantieji dalį laiko darbe ir dalį nuotoliu.

**6 lentelė.** Darbo išteklių, psichologinio kapitalo, darbo-gyvenimo balanso, įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe skirtumai tarp darbo mišriu būdu ir darbo tik gyvai.

| Kintamasis              | Dirba <b>mišriu</b> būdu<br>(n = 160) |             | Dirba <b>tik gyvai</b> (n = 198) |             | t      | df      | p                |
|-------------------------|---------------------------------------|-------------|----------------------------------|-------------|--------|---------|------------------|
|                         | M                                     | SD          | M                                | SD          |        |         |                  |
| Darbo ištekliai         | <b>4,18</b>                           | <b>0,55</b> | <b>3,96</b>                      | <b>0,61</b> | 3,557  | 352,156 | <b>&lt;0,001</b> |
| Psichologinis kapitalas | 4,57                                  | 0,72        | 4,47                             | 0,69        | 1,394  | 356     | 0,164            |
| Darbo-gyvenimo balansas | <b>3,75</b>                           | <b>0,88</b> | <b>3,51</b>                      | <b>0,98</b> | 2,389  | 356     | <b>0,017</b>     |
| Įsitraukimas į darbą    | <b>4,06</b>                           | <b>1,14</b> | <b>4,32</b>                      | <b>1,12</b> | -2,15  | 356     | <b>0,032</b>     |
| Gerovė darbe            | 3,76                                  | 0,75        | 3,88                             | 0,75        | -1,582 | 356     | 0,114            |

*Pastaba:* N = 358; n – tiriamųjų skaičius grupėje; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis. Statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Kintamųjų vidurkiai nebuvo lyginami grupėse pagal išsilavinimą dėl dalyvių skaičiaus šiose grupėse skirtumų: 76.08% visų dalyvių turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

Darbuotojų amžiaus ir darbo stažo koreliacijos su analizuojamais kintamaisiais pateikiamos 7 lentelėje. Pritaikius Spearmano koreliacijos koeficientą gauta, kad amžius yra reikšmingai susijęs su įsitraukimu į darbą ( $r_s = 0,283$ ;  $p < 0,001$ ) ir gerove darbe ( $r_s = 0,262$ ;  $p < 0,001$ ). Darbo stažas taip pat koreliuoja su įsitraukimu į darbą ( $r_s = 0,241$ ;  $p < 0,001$ ) ir gerove darbe ( $r_s = 0,224$ ;  $p < 0,001$ ). Vyresnio amžiaus ir ilgiau organizacijoje dirbantys darbuotojai aukščiau vertina įsitraukimą į darbą bei gerovę darbe.

**7 lentelė.** Tyrimo kintamųjų sąsajos su amžiumi ir darbo stažu.

|                         | Amžius          | Darbo stažas    |
|-------------------------|-----------------|-----------------|
| Darbo ištekliai         | -0,039          | -0,053          |
| Psichologinis kapitalas | -0,062          | 0,000           |
| Darbo-gyvenimo balansas | 0,083           | 0,063           |
| Įsitraukimas į darbą    | <b>0,283***</b> | <b>0,241***</b> |
| Gerovė darbe            | <b>0,262***</b> | <b>0,224***</b> |

*Pastaba:* N = 372; \*\*\* $p < 0,001$

### 3.2 Darbo išteklių, psichologinio kapitalo, darbo-gyvenimo balanso, įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe tarpusavio sąsajos

Antruoju tyrimo uždaviniu siekiama nustatyti darbo išteklių, darbuotojų psichologinio kapitalo, įsitraukimo į darbą, gerovės darbe ir darbo-gyvenimo balanso tarpusavio sąsajas. Koreliacinė analizė atlikta pritaikius Pearsono koreliacijos koeficientą. Kaip matome iš 8 lentelėje pateiktų duomenų, visi analizuojami konstruktai yra reikšmingai teigiamai tarpusavyje susiję. Šiame tyrime priklausomas kintamasis yra darbo-gyvenimo balansas, todėl svarbu nustatyti, ar jis yra susijęs su nepriklausomais kintamaisiais – darbo ištekliais ir psichologiniu kapitalu, bei mediatoriais – įsitraukimu į darbą ir gerove darbe. Gauta, kad darbo-gyvenimo balansas stipriausiai koreliuoja su psichologiniu kapitalu ( $r = 0,404$ ;  $p < 0,001$ ), o mažiausias ryšys nustatytas su įsitraukimu į darbą ( $r = 0,295$ ;  $p < 0,001$ ). Įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe koreliacijos su darbo ištekliais ir psichologiniu kapitalu svyruoja nuo 0,409 iki 0,558.

**8 lentelė.** *Darbo išteklių, psichologinio kapitalo, darbo-gyvenimo balanso, įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe koreliacijos.*

|                         | Darbo ištekliai | Psichologinis kapitalas | Darbo-gyvenimo balansas | Įsitraukimas į darbą | Gerovė darbe |
|-------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------------|----------------------|--------------|
| Darbo ištekliai         | 1               |                         |                         |                      |              |
| Psichologinis kapitalas | <b>0,418***</b> | 1                       |                         |                      |              |
| Darbo-gyvenimo balansas | <b>0,332***</b> | <b>0,404***</b>         | 1                       |                      |              |
| Įsitraukimas į darbą    | <b>0,409***</b> | <b>0,441***</b>         | <b>0,295***</b>         | 1                    |              |
| Gerovė darbe            | <b>0,558***</b> | <b>0,509***</b>         | <b>0,385***</b>         | <b>0,760***</b>      | 1            |

Pastaba: N = 372; \*\*\* $p < 0,001$

### 3.3 Įsitraukimo į darbą, gerovės darbe ir darbo-gyvenimo balanso prognostiniai veiksniai

Trečiuoju tyrimo uždaviniu siekiama išnagrinėti darbo išteklių, darbuotojų psichologinio kapitalo įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe reikšmę prognozuojant darbo-gyvenimo balansą. Prognostiniams ryšiams tarp konstrukto įvertinti buvo atliekama hierarchinė regresinė analizė. Pirmiausia buvo tikrinama ar darbo ištekliai gali prognozuoti įsitraukimą į darbą ir gerovę darbe. Kaip matome iš 9 lentelėje pateiktų duomenų, į pirmąjį modelį (Modelis 1) įtraukus demografinius kintamuosius, įsitraukimą į darbą statistiškai reikšmingai teigiamai prognozuoja dalyvių amžius ( $\beta = 0,187$ ;  $p = 0,008$ ) ir užimamos pareigos ( $\beta = 0,201$ ;  $p < 0,001$ ). Tai reiškia, kad didesnis dalyvių amžius ir užimamos vadovaujančios pareigos nuspėja aukštesnį įsitraukimą į darbą. Į modelį įtraukus darbo išteklius (Modelis 2) gauta, jog rezultatų paaiškinamumo procentas padidėjo nuo 12,2% iki

28% ( $\Delta R^2 = 0,158$ ). Antrame modelyje tiriamųjų amžius ir užimamos pareigos statistiškai reikšmingai teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą, kaip ir darbo ištekliai ( $\beta = 0,399$ ;  $p < 0,001$ ). Tai reiškia, kad didesni darbo ištekliai, kaip ir dalyvių amžius bei užimamos pareigos, nuspėja didesnę įsitraukimą į darbą.

Tokie patys rezultatai yra gaunami ir gerovei darbe (žr. 9 lentelę). Pirmame regresijos modelyje (Modelis 3) statistiškai reikšmingi teigiami gerovės darbe prognostiniai veiksniai yra dalyvių amžius ( $\beta = 0,159$ ;  $p = 0,026$ ) ir užimamos pareigos ( $\beta = 0,178$ ;  $p = 0,001$ ). O antrajame regresijos modelyje (Modelis 4) įtraukus darbo išteklius, modelis paaiškina nebe 10,4% duomenų sklaidos, o 39,9 % ( $\Delta R^2 = 0,295$ ). Taip pat antrajame regresijos modelyje dalyvių amžius ir užimamos pareigos statistiškai reikšmingai teigiamai prognozuoja gerovę darbe, kaip ir darbo ištekliai ( $\beta = 0,545$ ;  $p < 0,001$ ). Didesni darbo ištekliai, kaip ir dalyvių amžius bei užimamos pareigos, nuspėja didesnę gerovę darbe.

Galiausiai buvo tikrinami darbo-gyvenimo balanso prognostiniai veiksniai. Į pirmąjį regresijos modelį (Modelis 5) įtraukus demografinius kintamuosius (žr. 9 lentelę), nei vienas iš jų neprognozavo darbo-gyvenimo balanso. Antrajame žingsnyje į modelį (Modelis 6) įtraukus darbo išteklius, paaiškinamų duomenų sklaidos procentas padidėjo nuo 1,5% iki 13,2% ( $\Delta R^2 = 0,117$ ). Šiame modelyje dalyvių darbo-gyvenimo balansą statistiškai reikšmingai teigiamai prognozuoja darbo ištekliai ( $\beta = 0,344$ ;  $p < 0,001$ ). Galiausiai į modelį įtraukus įsitraukimą į darbą ir gerovę darbe (Modelis 7), darbo-gyvenimo balansą statistiškai reikšmingai neigiamai prognozuoja užimamos pareigos ( $\beta = -0,132$ ;  $p = 0,008$ ), teigiamai darbo ištekliai ( $\beta = 0,168$ ;  $p = 0,004$ ) ir gerovė darbe ( $\beta = 0,312$ ;  $p < 0,001$ ), o įsitraukimas į darbą darbo-gyvenimo balanso neprognozuoja. Paskutinis modelis paaiškina 19,4% darbo-gyvenimo balanso duomenų sklaidos ( $\Delta R^2 = 0,062$ ). Tai reiškia, kad aukštesni darbo ištekliai ir didesnė gerovė darbe nuspėja geresnį darbo-gyvenimo balansą.

**9 lentelė.** Hierarchinės regresijos modeliai prognozuojant įsitraukimą į darbą, gerovę darbe ir darbo-gyvenimo balansą, kai nepriklausomas kintamasis yra darbo ištekčiai.

| Nepriklausomi kintamieji        | Priklausomi kintamieji |                 |                |                 |                         |                 |                 |
|---------------------------------|------------------------|-----------------|----------------|-----------------|-------------------------|-----------------|-----------------|
|                                 | Įsitraukimas į darbą   |                 | Gerovė darbe   |                 | Darbo-gyvenimo balansas |                 |                 |
|                                 | Modelis 1              | Modelis 2       | Modelis 3      | Modelis 4       | Modelis 5               | Modelis 6       | Modelis 7       |
| <b>Kontroliniai kintamieji</b>  | $\beta$                | $\beta$         | $\beta$        | $\beta$         | $\beta$                 | $\beta$         | $\beta$         |
| Lytis                           | 0,020                  | 0,022           | 0,031          | 0,034           | -0,020                  | -0,018          | -0,029          |
| Amžius                          | <b>0,187**</b>         | <b>0,191**</b>  | <b>0,159*</b>  | <b>0,164**</b>  | 0,136                   | 0,140*          | 0,086           |
| Pareigos                        | <b>0,201***</b>        | <b>0,166***</b> | <b>0,178**</b> | <b>0,130**</b>  | -0,059                  | -0,090          | <b>-0,132**</b> |
| Darbo stažas                    | 0,080                  | 0,093           | 0,096          | 0,114           | -0,034                  | -0,023          | -0,060          |
| <b>Nepriklausomi kintamieji</b> |                        |                 |                |                 |                         |                 |                 |
| Darbo ištekčiai                 |                        | <b>0,399***</b> |                | <b>0,545***</b> |                         | <b>0,344***</b> | <b>0,168**</b>  |
| Įsitraukimas į darbą            |                        |                 |                |                 |                         |                 | 0,014           |
| Gerovė darbe                    |                        |                 |                |                 |                         |                 | <b>0,312***</b> |
| R <sup>2</sup>                  | 0,122                  | 0,28            | 0,104          | 0,399           | 0,015                   | 0,132           | 0,194           |
| $\Delta R^2$                    | 0,122                  | 0,158           | 0,104          | 0,295           | 0,015                   | 0,117           | 0,062           |
| F (df)                          | 12,719 (4)             | 28,378 (5)      | 10,615 (4)     | 16,068 (5)      | 1,364 (4)               | 11,063 (5)      | 12,463 (7)      |
| p                               | p < 0,001              | p < 0,001       | p < 0,001      | p < 0,001       | p = 0,246               | p < 0,001       | p < 0,001       |
| Coheno f <sup>2</sup>           | 0,140                  | 0,219           | 0,116          | 0,491           | 0,015                   | 0,135           | 0,077           |

*Pastaba:* N = 370; \*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001. Pareigos: vadovaujančios = 1, ne vadovaujančios = 0; Lytis: moteris = 1, vyras = 0. Statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Toliau buvo tikrinama ar psichologinis kapitalas prognozuoja įsitraukimą į darbą, gerovę darbe bei darbo-gyvenimo balansą. Kaip matome iš 10 lentelėje pateiktų duomenų, į pirmąjį modelį (Modelis 1) įtraukus demografinius kintamuosius, įsitraukimą į darbą statistiškai reikšmingai teigiamai prognozuoja dalyvių amžius ( $\beta = 0,187$ ;  $p = 0,008$ ) ir užimamos pareigos ( $\beta = 0,201$ ;  $p < 0,001$ ). Į modelį įtraukus psichologinį kapitalą (Modelis 2) gauta, jog duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas padidėjo nuo 12,2% iki 30,7% ( $\Delta R^2 = 0,185$ ). Antrame modelyje tiriamųjų amžius ir užimamos pareigos statistiškai reikšmingai teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą, kaip ir psichologinis kapitalas ( $\beta = 0,437$ ;  $p < 0,001$ ). Tai reiškia, kad didesnis psichologinis kapitalas, kaip ir dalyvių amžius bei užimamos pareigos, nuspėja didesnį įsitraukimą į darbą.

Tokie patys rezultatai yra gaunami ir gerovės darbe rodikliui (žr. 10 lentelę). Pirmame regresijos modelyje (Modelis 3) statistiškai reikšmingi teigiami gerovės darbe prognostiniai veiksniai yra dalyvių amžius ( $\beta = 0,159$ ;  $p = 0,026$ ) ir užimamos pareigos ( $\beta = 0,178$ ;  $p = 0,001$ ). O antrajame regresijos modelyje (Modelis 4) įtraukus psichologinį kapitalą, modelis paaiškina nebe 10,4% duomenų sklaidos, o 35,9 % ( $\Delta R^2 = 0,255$ ). Taip pat antrajame regresijos modelyje dalyvių amžius ir užimamos pareigos statistiškai reikšmingai teigiamai prognozuoja gerovę darbe, kaip ir psichologinis kapitalas ( $\beta = 0,513$ ;  $p < 0,001$ ). Tai reiškia, kad didesnis psichologinis kapitalas, kaip ir dalyvių amžius bei užimamos pareigos, nuspėja didesnę gerovę darbe.

Galiausiai buvo tikrinami darbo-gyvenimo balanso prognostiniai veiksniai. Į pirmąjį regresijos modelį (Modelis 5) įtraukus demografinius kintamuosius (žr. 10 lentelę), nei vienas iš jų neprognozavo darbo-gyvenimo balanso. Antrajame žingsnyje į modelį (Modelis 6) įtraukus darbo išteklius paaiškinamų duomenų skaidos procentas padidėjo nuo 1,5% iki 19,3% ( $\Delta R^2 = 0,178$ ). Šiame modelyje dalyvių darbo-gyvenimo balansą statistiškai reikšmingai teigiamai prognozuoja psichologinis kapitalas ( $\beta = 0,429$ ;  $p < 0,001$ ) ir neigiamai užimamos pareigos ( $\beta = -0,129$ ;  $p = 0,009$ ). Galiausiai į modelį įtraukus įsitraukimą į darbą ir gerovę darbe (Modelis 7), darbo-gyvenimo balansą statistiškai reikšmingai neigiamai prognozuoja užimamos pareigos ( $\beta = -0,151$ ;  $p = 0,002$ ), teigiamai psichologinis kapitalas ( $\beta = 0,299$ ;  $p < 0,001$ ) ir gerovė darbe ( $\beta = 0,280$ ;  $p < 0,001$ ), o įsitraukimas į darbą darbo-gyvenimo balanso neprognozuoja. Paskutinis modelis paaiškina daugiausiai duomenų sklaidos – 23,6% ( $\Delta R^2 = 0,043$ ). Tokiu būdu nustatyta, kad užimamos pareigos nuspėja žemesnį darbo-gyvenimo balanso suvokimą, o aukštesnis psichologinis kapitalas ir didesnė gerovė darbe nuspėja geresnį darbo-gyvenimo balansą.

**10 lentelė.** Hierarchinės regresijos modeliai prognozuojant įsitraukimą į darbą, gerovę darbe ir darbo gyvenimo balansą, kai nepriklausomas kintamasis yra psichologinis kapitalas.

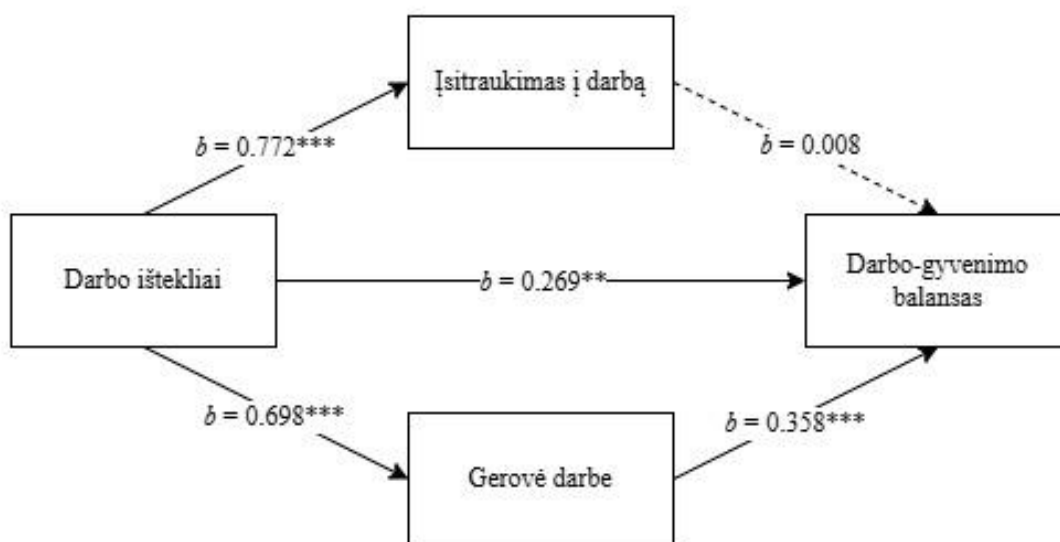
| Nepriklausomi kintamieji        | Priklausomi kintamieji |                 |                |                 |                         |                 |                 |
|---------------------------------|------------------------|-----------------|----------------|-----------------|-------------------------|-----------------|-----------------|
|                                 | Įsitraukimas į darbą   |                 | Gerovė darbe   |                 | Darbo-gyvenimo balansas |                 |                 |
|                                 | Modelis 1              | Modelis 2       | Modelis 3      | Modelis 4       | Modelis 5               | Modelis 6       | Modelis 7       |
| <b>Kontroliniai kintamieji</b>  | $\beta$                | $\beta$         | $\beta$        | $\beta$         | $\beta$                 | $\beta$         | $\beta$         |
| Lytis                           | 0,020                  | 0,027           | 0,031          | 0,04            | -0,020                  | -0,013          | -0,023          |
| Amžius                          | <b>0,187**</b>         | <b>0,231***</b> | <b>0,159*</b>  | <b>0,209**</b>  | 0,136                   | 0,179**         | 0,127           |
| Pareigos                        | <b>0,201***</b>        | <b>0,130**</b>  | <b>0,178**</b> | <b>0,095*</b>   | -0,059                  | <b>-0,129**</b> | <b>-0,151**</b> |
| Darbo stažas                    | 0,080                  | 0,069           | 0,096          | 0,083           | -0,034                  | -0,045          | -0,066          |
| <b>Nepriklausomi kintamieji</b> |                        |                 |                |                 |                         |                 |                 |
| Psichologinis kapitalas         |                        | <b>0,437***</b> |                | <b>0,513***</b> |                         | <b>0,429***</b> | <b>0,299***</b> |
| Įsitraukimas į darbą            |                        |                 |                |                 |                         |                 | -0,031          |
| Gerovė darbe                    |                        |                 |                |                 |                         |                 | <b>0,280***</b> |
| R <sup>2</sup>                  | 0,122                  | 0,307           | 0,104          | 0,359           | 0,015                   | 0,193           | 0,236           |
| $\Delta R^2$                    | 0,122                  | 0,185           | 0,104          | 0,255           | 0,015                   | 0,178           | 0,043           |
| F (df)                          | 12,719 (4)             | 32,311 (5)      | 10,615 (4)     | 40,809 (5)      | 1,364 (4)               | 17,406 (5)      | 16,008 (7)      |
| p                               | $p < 0,001$            | $p < 0,001$     | $p < 0,001$    | $p < 0,001$     | $p = 0,246$             | $p < 0,001$     | $p < 0,001$     |
| Cohen's f <sup>2</sup>          | 0,140                  | 0,267           | 0,116          | 0,421           | 0,015                   | 0,221           | 0,056           |

*Pastaba:* N = 370; \*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001. Pareigos: vadovaujančios = 1, ne vadovaujančios = 0; Lytis: moteris = 1, vyras = 0. Statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

### 3.4 Įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe kaip tarpinių kintamųjų reikšmė darbo išteklių ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui

Ketvirtuoju tyrimo uždaviniu siekiama nustatyti įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe kaip tarpinių kintamųjų reikšmę darbo ištekliams prognozuojant darbo-gyvenimo balansą. Buvo atliekama daugialypė mediacinė (angl. *multiple mediation*) analizė. Čia buvo siekiama išsiaiškinti, ar įsitraukimas į darbą ir gerovė darbe medijuoja ryšį tarp darbo išteklių ir darbo-gyvenimo balanso. Mediacija buvo skaičiuojama naudojant A. F. Hayes *PROCESS macro* v4.2 programą, 4 modelis (Hayes, 2018).

Taigi, kaip matoma 3 paveiksle ir 11 lentelėje, skaičiuojant įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe reikšmę darbo išteklių ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui gauta, kad kai nagrinėjamas bendras darbo išteklių ir mediatorių efektas darbo-gyvenimo balansui, modelis statistiškai reikšmingai paaiškina 11,02% duomenų sklaidos ( $b = 0,525$ ;  $p < 0,001$ ;  $R^2 = 0,1102$ ). Išlieka reikšmingas tiesioginis darbo išteklių efektas darbo-gyvenimo balansui ( $b = 0,269$ ;  $p = 0,003$ ). Statistiškai reikšmingas netiesioginis efektas gautas tik per gerovę darbe ( $b = 0,250$ ; 95% CI [0,0895; 0,4109]), bet ne per įsitraukimą į darbą ( $b = 0,007$ ; 95% CI [-0,1028; 0,1065]). Tad čia gerovė darbe veikia kaip tarpinis kintamasis ryšyje tarp darbo išteklių ir darbo-gyvenimo balanso: darbo ištekliai teigiamai numato darbo-gyvenimo balansą tiesiogiai ir per gerovę darbe, bet ne per įsitraukimą į darbą.



Pastaba: b - nestandartizuoti koeficientai; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ .

**3 pav.** Darbo išteklių, įsitraukimo į darbą, gerovės darbe ir darbo-gyvenimo balanso mediacijos modelis.

**11 lentelė.** Mediacinės analizės rezultatai, kai nepriklausomas kintamasis yra darbo ištekliai.

| Kintamieji                    | b            | SE           | p                 | 96 % CI [LLCI; ULCI] | R <sup>2</sup> | F               | p                 |
|-------------------------------|--------------|--------------|-------------------|----------------------|----------------|-----------------|-------------------|
| DI -> IID                     | <b>0,772</b> | <b>0,090</b> | <b>&lt; 0,001</b> | [0,5958; 0,9480]     | <b>0,1672</b>  | <b>74,2958</b>  | <b>&lt; 0,001</b> |
| DI -> GD                      | <b>0,698</b> | <b>0,054</b> | <b>&lt; 0,001</b> | [0,5920; 0,8042]     | <b>0,3116</b>  | <b>167,4546</b> | <b>&lt; 0,001</b> |
| Tiesioginis efektas DI -> DGB | <b>0,269</b> | <b>0,091</b> | <b>0,003</b>      | [0,0906; 0,4471]     | <b>0,1684</b>  | <b>24,8484</b>  | <b>&lt; 0,001</b> |
| IID -> DGB                    | 0,008        | 0,061        | 0,891             | [-0,1121; 0,1289]    |                |                 |                   |
| GD -> DGB                     | <b>0,358</b> | <b>0,102</b> | <b>0,0005</b>     | [0,1578; 0,5578]     |                |                 |                   |
| Bendras efektas               | <b>0,525</b> | <b>0,078</b> | <b>&lt; 0,001</b> | [0,3726; 0,6776]     | <b>0,1102</b>  | <b>45,8362</b>  | <b>&lt; 0,001</b> |
| Netiesioginis efektas per IID | 0,007        | 0,053        |                   | [-0,1028; 0,1065]    |                |                 |                   |
| Netiesioginis efektas per GD  | <b>0,250</b> | <b>0,083</b> |                   | [0,0895; 0,4109]     |                |                 |                   |

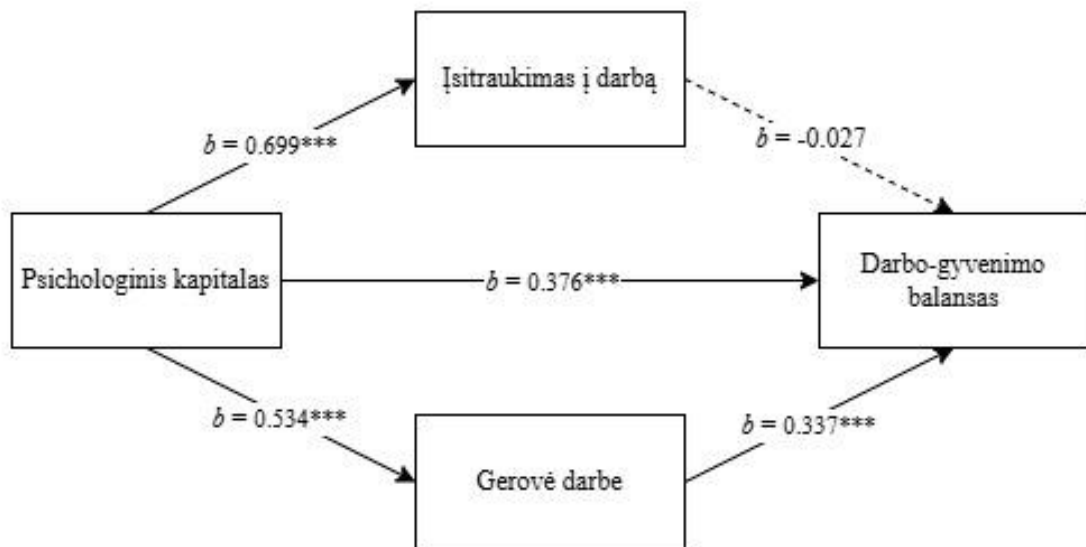
*Pastaba:* N = 372; saviranka 5000 imčių; DI – darbo ištekliai; IID – įsitraukimas į darbą; GD – gerovė darbe; DGB – darbo-gyvenimo balansas; b – nestandartizuoti regresijos koeficientai; SE – standartinė paklaida; CI – pasikliautiniai intervalai. Statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

### 3.5 Įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe kaip tarpinių kintamųjų reikšmė darbuotojų psichologinio kapitalo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui

Penktuoju tyrimo uždaviniu siekiama nustatyti įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe kaip tarpinių kintamųjų reikšmę psichologiniam kapitalui prognozuojant darbo-gyvenimo balansą. Buvo atliekama daugialypė mediacinė analizė. Čia buvo siekiama išsiaiškinti, ar įsitraukimas į darbą ir gerovė darbe medijuoja ryšį tarp psichologinio kapitalo ir darbo-gyvenimo balanso. Mediacija buvo skaičiuojama naudojant A. F. Hayes *PROCESS macro* v4.2 programą, 4 modelis (Hayes, 2018).

Taigi, kaip matoma 4 paveiksle ir 12 lentelėje, skaičiuojant įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe reikšmę psichologinio kapitalo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui gauta, kad kai nagrinėjamas bendras psichologinio kapitalo ir mediatorių efektas darbo-gyvenimo balansui, modelis statistiškai reikšmingai paaiškina 16,32% duomenų sklaidos ( $b = 0,536$ ;  $p < 0,001$ ;  $R^2 = 0,1632$ ). Išlieka statistiškai reikšmingas tiesioginis psichologinio kapitalo efektas darbo-gyvenimo balansui ( $b = 0,376$ ;  $p < 0,001$ ), o reikšmingas netiesioginis efektas gautas tik per gerovę darbe ( $b = 0,180$ ; 95% CI [0,0740; 0,2997]), bet ne per įsitraukimą į darbą ( $b = -0,019$ ; 95% CI [-0,1108; 0,0643]). Gerovė darbe veikia kaip tarpinis kintamasis ryšyje tarp psichologinio kapitalo ir darbo-gyvenimo balanso: psichologinis kapitalas nuspėja darbo-gyvenimo balansą tiesiogiai ir per gerovę darbe, bet ne per įsitraukimą į darbą.





Pastaba: b - nestandartizuoti koeficientai; \*\*p < 0.01; \*\*\*p < 0.001.

**4 pav.** Psichologinio kapitalo, įsitraukimo į darbą, gerovės darbe ir darbo-gyvenimo balanso mediacijos modelis.

**12 lentelė.** Mediacinės analizės rezultatai, kai nepriklausomas kintamasis yra psichologinis kapitalas.

| Kintamieji                    | b            | SE           | p                 | 96 % CI [LLCI; ULCI] | R <sup>2</sup> | F               | p                 |
|-------------------------------|--------------|--------------|-------------------|----------------------|----------------|-----------------|-------------------|
| PK -> IID                     | <b>0,699</b> | <b>0,074</b> | <b>&lt; 0,001</b> | [0,5538; 0,8445]     | <b>0,1947</b>  | <b>89,4333</b>  | <b>&lt; 0,001</b> |
| PK -> GD                      | <b>0,534</b> | <b>0,047</b> | <b>&lt; 0,001</b> | [0,4417; 0,6265]     | <b>0,2587</b>  | <b>129,1295</b> | <b>&lt; 0,001</b> |
| Tiesioginis efektas PK -> DGB | <b>0,376</b> | <b>0,072</b> | <b>&lt; 0,001</b> | [0,2343; 0,5171]     | <b>0,2073</b>  | <b>32,0875</b>  | <b>&lt; 0,001</b> |
| IID -> DGB                    | -0,027       | 0,060        | 0,6489            | [-0,1456; 0,0908]    |                |                 |                   |
| GD -> DGB                     | <b>0,337</b> | <b>0,095</b> | <b>0,0004</b>     | [0,1510; 0,5227]     |                |                 |                   |
| Bendras efektas               | <b>0,536</b> | <b>0,063</b> | <b>&lt; 0,001</b> | [0,4123; 0,6606]     | <b>0,1632</b>  | <b>72,165</b>   | <b>&lt; 0,001</b> |
| Netiesioginis efektas per IID | -0,019       | 0,045        |                   | [-0,1108; 0,0643]    |                |                 |                   |
| Netiesioginis efektas per GD  | <b>0,180</b> | <b>0,058</b> |                   | [0,0740; 0,2997]     |                |                 |                   |

Pastaba: N = 372; saviranka 5000 imčių; PK – psichologinis kapitalas; IID – įsitraukimas į darbą; GD – gerovė darbe; DGB – darbo-gyvenimo balansas; b – nestandartizuoti regresijos koeficientai; SE – standartinė paklaida; CI – pasikliautiniai intervalai. Statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

#### 4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šiame tyrime analizuojamos sąsajos tarp darbo išteklių, psichologinio kapitalo, įsitraukimo į darbą, gerovės darbe bei darbo-gyvenimo balanso. Tyrimas atskleidė, kad tirtoje imtyje darbo ištekliai ir darbuotojų psichologinis kapitalas prisideda prie geresnio darbuotojų darbo-gyvenimo balanso tiesiogiai ir netiesiogiai tik per didesnę gerovę darbe, bet ne per įsitraukimą į darbą. Tad šiame tyrime gerovė darbe dalinai medijuoja ryšį tarp darbo bei asmeninio išteklių, psichologinio kapitalo, ir darbo-gyvenimo balanso. Tačiau prieš paaiškinant šias sąsajas, aptarkime tyrimo rezultatus pagal kiekvieną tyrimo uždavinį atskirai.

##### 4.1 Darbo išteklių, psichologinio kapitalo, įsitraukimo į darbą, gerovės darbe ir darbo–gyvenimo balanso raiška dalyvių grupėse

Pirmuoju tyrimo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti visų tirtų konstrukčių raišką bei jų sąsajas su demografinėmis charakteristikomis. Pirmiausia, patikrinus konstrukčių skirtumus tarp atskirų dalyvių grupių buvo gauta, jog tirtoje imtyje darbo išteklių, psichologinio kapitalo, darbo-gyvenimo balanso, įsitraukimo į darbą bei gerovės darbe įvertiniai yra vienodi tarp vyrų ir moterų bei tarp darbuotojų, dirbančių pilnu ir nepilnu etatu. Tai reiškia, kad tyrimo dalyvių gaunami darbo ir turimi asmeniniai ištekliai, taip pat darbo-gyvenimo balansas, įsitraukimas į darbą ir gerovė darbe yra vienodi nepriklausomai nuo dalyvių lyties ar etato dydžio.

Manau, kad šioje vietoje galime tik pasidžiaugti, jog vyrai ir moterys jaučia turintys vienodą darbo-gyvenimo balansą bei gaunantys vienodai darbo išteklių. Ankstesniuose tyrimuose teigiama, kad moterims gali būti sunkiau palaikyti darbo-gyvenimo balansą dėl didesnės su namų ruoša ar vaikų priežiūra susijusios naštos (Valcour, 2007). Tačiau matant tokius rezultatus galėtume teigti, jog laikai keičiasi ir moterys, kaip ir vyrai, geba vienodai palaikyti darbo gyvenimo balansą. Tam iš dalies pritaria ir Valcour (2007), kuris nustatė, kad dalyvių lytis nemoderuoja ryšio tarp darbo valandų ir pasitenkinimo darbo-šeimos balansu. Tai reiškia, kad darbe praleistas laikas labai panašiai paveikia vyrų ir moterų darbo-šeimos balanso suvokimą, todėl, autorių nuomone, nėra didelio reikalo toliau tyrinėti darbo-gyvenimo balanso skirtumus tarp vyrų ir moterų. Tai patvirtina ir 2021 m. *Eurofondo* atlikto tyrimo duomenys, kurie rodo, jog Lietuvoje vyrų ir moterų darbo-gyvenimo balanso palaikymas yra panašus: panašus procentas vyrų ir moterų nurodė, jog jiems yra lengva pasiimti laisvą valandą darbe asmeniniams įsipareigojimams (atitinkamai 85% ir 81%), abu panašiai gali gerai arba labai gerai suderinti darbo valandas ir šeimos bei socialinius įsipareigojimus (atitinkamai 78% ir 80%), taip pat panašus procentas bent kelis kartus per mėnesį dirba po darbo valandų (atitinkamai 30% ir 26%) ir dažnai jaučiasi per daug pavargę nuo darbo, kad užsiimtų buitinais reikalais (atitinkamai 20% ir 26%) (Eurofound, 2021).

Panašiai galėtume aiškinti ir darbo išteklių vertinimo skirtumo tarp lyčių nebuvimą. Pavyzdžiui, yra žinoma, jog kai kur moterys uždirba mažiau nei vyrai (Eurofound and European Commission Joint Research Centre, 2021), užima mažiau vadovaujančių pozicijų (Eurofound, 2018) ir pan., tačiau laikams keičiantis ir atsirandant lyčių lygybės judėjimui galime stebėti teigiamus pokyčius ir geresnį, tiksliau, lygių vyrams, darbo sąlygų užtikrinimą moterims. Pavyzdžiui, 2021 metais Lietuvoje vyrams ir moterims buvo suteikiamos labai panašios karjeros galimybės, mokymai darbo vietoje, laisvė rinktis, kaip atlikti savo darbą ir užduotis, taip pat gaunama panaši parama iš kolegų ar vadovo (Eurofound, 2021). Tad galėtume teigti, jog dėl vienodų išteklių suteikimo tiek vyrams, tiek moterims, darbuotojai patiria ir vienodą gerovę darbe (Nabawanuka & Ekmekcioglu, 2021) bei yra vienodai įsitraukę į darbą (Siu et al., 2010). Viską kartu sudėjus, galėtume teigti, kad dėl gaunamų pakankamų išteklių darbe bei dėl patiriamo lygybės ir teisingumo jausmo, yra sukeliamos teigiamos emocijos visiems darbuotojams, kurios prisideda ir prie didesnio įsitraukimo į darbą bei gerovės darbe.

Toliau, skirtumų nebuvimas tarp dirbančių pilnu ir nepilnu etatu ne visai dera su literatūra, kur yra teigiama, kad ilgesnės darbo valandos, dirbant pilnu etatu, yra siejamos su mažesniu darbo-gyvenimo balansu (Haar et al., 2018). Tačiau čia galėtume diskutuoti, nes ne pilnas darbo etatas dar nereiškia, kad asmuo neturi kitų svarbių įsipareigojimų, pvz., papildomo darbo, studijų, savanorystės ar kt., kurie taip pat gali prisidėti prie to, kaip žmonės vertina savo darbo-gyvenimo balansą. Be to, tokie rezultatai rodo, kad ir darbo išteklių, psichologinio kapitalo, įsitraukimo į darbą bei gerovės darbe vertinimas yra vienodas nepriklausomai nuo išdirbtų valandų skaičiaus. Tai reiškia, kad visi darbuotojai, nepaisant jų etato dydžio, darbo vietoje yra traktuojami vienodai, t. y., gauna vienodus darbo išteklius, kas prisideda ir prie geresnio jų įsitraukimo į darbą (Siu et al., 2010) bei gerovės darbe (Nabawanuka & Ekmekcioglu, 2021).

Toliau buvo nustatyta, kad privataus sektoriaus darbuotojai aukščiau vertina savo psichologinį kapitalą bei darbo-gyvenimo balansą, lyginant su viešojo sektoriaus darbuotojais. Gali būti, kad privačiame sektoriuje veikia papildomi veiksniai, kurie nebuvo įtraukti į šį tyrimą ir kurie gali prisidėti prie psichologinio kapitalo bei darbo-gyvenimo balanso stiprinimo. Gali būti, kad privačios įmonės daugiau investuoja į įvairias mokymų programas skirtas stiprinti darbuotojų asmeninius išteklius ar taiko priemones, specifiskai susijusias su darbo-gyvenimo balanso palaikymu (Ko, 2022; Opoku et al., 2023).

Verta atkreipti dėmesį į tai, kad vadovaujančias pareigas užimančių dalyvių psichologinis kapitalas, įsitraukimas į darbą bei gerovė darbe yra aukštesni, lyginant su nevadovaujančias pareigas užimančiais darbuotojais. Tyrimai atskleidžia, kad aukštas psichologinis kapitalas didina įsitraukimą į darbą, kuris prisideda prie geresnės darbo atlikties (Alessandri et al., 2018). Tai reiškia, kad

darbuotojo tikėjimas savo jėgomis pasiekti išsikeltus tikslus bei pozityvus požiūris į aplinką padeda geriau atlikti darbą per didesnę įsitraukimą į darbą. Tad gali būti, kad geresni darbo rezultatai bei didesnis atkaklumas atliekant savo darbą priveda ir prie darbuotojo karjeros pokyčių užimant aukštesnes vadovaujančias pozicijas. Be to, pozityvesnis požiūris į aplinką, sėkmingas darbo tikslų pasiekimas bei kiti su aukštesnėmis pareigomis siejami teigiami aspektai (pvz., didesnė alga), galėtų privesti ir prie didesnio pasitenkinimo darbu, t. y., didesnės gerovės darbe.

Toliau mišriu būdu dirbantys darbuotojai jaučia gaunantys daugiau darbo išteklių bei turintys geresnį darbo-gyvenimo balansą nei tik darbo vietoje dirbantys respondentai, tačiau dirbantieji tik darbo vietoje yra labiau įsitraukę į darbą. Tai atitinka *Eurofound* 2024 metais atliktos darbuotojų darbo sąlygų apklausos rezultatus, kur teigiama, jog hibridiniu būdu dirbantys darbuotojai jaučia turintys geresnį darbo-gyvenimo balansą (*Eurofound*, 2024). Su tuo galėtume susieti ir didesnių darbo išteklių suvokimą. Anot *Eurofound* (2024) apklausos, darbuotojai jaučia didesnę poreikį bent dalį laiko dirbti iš namų. Tad jei darbdavys suteikia galimybę darbuotojams bent dalį laiko dirbti nuotoliniu būdu, sukuriama lanksčios darbo sąlygos, kurias galime traktuoti kaip darbo išteklius, leidžiančius darbuotojams skirti daugiau laiko šeimai ar laisvalaikiui. Tam pritaria ir moksliniai tyrimai, nustatę, jog lanksčių darbo sąlygų suteikimas (Wöhrmann et al., 2020) bei šeimą (Vaziri et al., 2022) ar gyvenimą (Opoku et al., 2023) palaikančios politikos organizacijose, prisideda prie didesnio darbo-gyvenimo balanso.

Na, o kalbant apie didesnę tik darbo vietoje dirbančių darbuotojų įsitraukimą į darbą, galėtume teigti, jog rezultatai yra kiek netikėti. Žinant, kad darbo ištekliai yra vienas iš pagrindinių įsitraukimą į darbą prognozuojančių veiksnių (Schaufeli, 2012), keista matyti tai, jog įsitraukimas į darbą yra mažesnis dirbančių mišriu būdu darbuotojų grupėje, nepaisant to, jog šita grupė jaučia turinti aukštesnius darbo išteklius, nei tik darbo vietoje dirbantys darbuotojai. Gali būti, jog čia veikia papildomi faktoriai, galintys paveikti darbuotojų įsitraukimą. Pavyzdžiui, remiantis Darbo reikalavimų-išteklių modeliu yra teigiama, kad darbo ištekliai stipriausiai paveikia darbuotojų įsitraukimą į darbą tada, kai kartu su darbo ištekliais veikia ir aukšti darbo reikalavimai (Schaufeli, 2012). Tad gali būti, jog dažniau dirbant iš namų, darbuotojai susiduria su mažesniais darbo reikalavimais, dėl ko darbo ištekliai ne taip stipriai paveikia jų įsitraukimą į darbą. O tik darbo vietoje dirbantys darbuotojai gali susidurti su tokiais darbo reikalavimais kaip triukšmas, nemaloni darbo aplinka, nuolatinis darbo stebėjimas ar dažni neplanuoti pokalbiai su kolegomis, ir jų turimi pakankamai aukšti darbo ištekliai (nepaisant to, jog yra šiek tiek žemesni nei mišriu būdu dirbančių darbuotojų) stipriau veikia jų įsitraukimą į darbą. Tokį ryšį tarp darbo reikalavimų, išteklių ir įsitraukimo į darbą patvirtina ir moksliniai tyrimai, kurie rado, jog darbo ištekliai stipriau veikė

mokytojų įsitraukimą į darbą tuomet, kai darbe mokytojai susidurdavo su didesniu mokinių nepaklusnumu (Bakker et al., 2007).

#### 4.2 Darbo išteklių, psichologinio kapitalo, įsitraukimo į darbą, gerovės darbe ir darbo-gyvenimo balanso tarpusavio sąsajos ir prognostiniai ryšiai

Antruoju tyrimo uždaviniu buvo siekiama išsiaiškinti tirtų reiškinių tarpusavio sąsajas skaičiuojant koreliacijos koeficientus. Gauta, jog visi tyrimo kintamieji – darbo ištekliai, psichologinis kapitalas, darbo-gyvenimo balansas, įsitraukimas į darbą ir gerovė darbe, yra teigiamai tarpusavyje susiję. Šie rezultatai sutampa ir su literatūra, kur taip pat randamos teigiamos koreliacijos tarp darbo išteklių ir darbo-gyvenimo balanso (Haar & Brougham, 2020), įsitraukimo į darbą (Xanthopoulou et al., 2007) bei gerovės darbe (Nabawanuka & Ekmekcioglu, 2021), taip pat ir psichologinio kapitalo teigiamos sąsajos su darbo-gyvenimo balansu (Parray et al., 2022), įsitraukimu į darbą (Paek et al., 2015) bei gerove darbe (Imran & Shahnawaz, 2020). Taip pat literatūra patvirtina ir teigiamus ryšius tarp darbo-gyvenimo balanso ir įsitraukimo į darbą (Culbertson et al., 2012), gerovės darbe (Nabawanuka & Ekmekcioglu, 2021) bei darbo ir asmeninių išteklių (Xanthopoulou et al., 2007).

Trečiuoju tyrimo uždaviniu siekiama patikrinti ar darbo ištekliai, psichologinis kapitalas, įsitraukimas į darbą ir gerovė darbe prognozuoja darbo-gyvenimo balansą. Nustatyta, kad darbo ištekliai teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą, gerovę darbe bei darbo-gyvenimo balansą. Tai reiškia, kad darbo vietoje suteikiami ištekliai, tokie kaip autonomija, kolegų ar vadovo parama, grįžtamasis ryšys apie darbo atlikimą bei suteiktos augimo galimybės darbe numato didesnę darbuotojų įsitraukimą į darbą, aukštesnę gerovę darbe bei geresnį darbuotojų darbo-gyvenimo balansą. Šie rezultatai patvirtina ir kitų autorių rezultatus, atskleidžiančius, jog darbo ištekliai prognozuoja įsitraukimą į darbą (Siu et al., 2010), gerovę darbe (Nabawanuka & Ekmekcioglu, 2021) bei darbo-gyvenimo balansą (Haar & Brougham, 2020).

Galima daryti išvadą, kad darbo ištekliai (autonomija, kolegų parama ar grįžtamasis ryšys), didina darbuotojo motyvaciją imtis užduočių bei padeda gerai jas atlikti, sukelia teigiamas emocijas, padidina norą toliau sėkmingai atlikti užduotis. Taip didėja darbuotojo įsitraukimas į darbą ir jaučiama gerovė darbe. Tokie tyrimo rezultatai atitinka Darbo reikalavimų-išteklių modelį (Bakker & Demerouti, 2007), pagal kurį ryšys tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą bei gerovės darbe yra grindžiamas per motyvacinį procesą. Kitaip tariant, darbo vietoje suteikiami ištekliai padeda patenkinti darbuotojo pamatinius poreikius ir pasiekti darbo tikslus, pastiprina jo motyvaciją (Schaufeli & Bakker, 2004) ir tai didina įsitraukimą į darbą (Xanthopoulou et al., 2007),

pasitenkinimą darbu (Nielsen et al., 2017), stiprina darbuotojo teigiamas emocijas (Xanthopoulou et al., 2011) ar prasmės jausmą darbe (Clausen & Borg, 2011).

Panašiu principu galime paaiškinti ir ryšį tarp darbo išteklių ir darbo-gyvenimo balanso. Galėtume teigti, kad darbe gaunama parama ir kiti ištekliai prisideda prie didesnių teigiamų emocijų dėl sėkmingai pasiektų darbo tikslų ar geresnio laiko planavimo. Tai padeda veiksmingai vykdyti darbo užduotis tam skirtu laiku ir dėl to darbuotojas mažiau galvoja apie darbo reikalus po darbo valandų ir gali daugiau laiko skirti laisvalaikiui, šeimai ar kitoms gyvenimo sritims. Tai padeda ne tik pailsėti ir atsigauti po darbo valandų, bet ir sukaupti fizinį bei emocinį potencialą, kuris bus reikalingas sekančią darbo dieną. Tokie tyrimo rezultatai atitinka Darbo reikalavimų-išteklių (Bakker & Demerouti, 2007) bei Išteklių išsaugojimo teorijas (Hobfoll, 1989), kurios teigia, jog individai siekia kurti, palaikyti ir plėsti savo turimus išteklius (Hobfoll, 1989; Bakker & Demerouti, 2017).

Toliau šiame tyrime rasta, kad psichologinis kapitalas, teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą, gerovę darbe bei darbo-gyvenimo balansą. Tai vėlgi reiškia, kad turimi žmogaus asmeniai ištekliai – saviveiksmingumas, optimizmas, viltis ir atsparumas, veikdami kartu numato didesnį darbuotojų įsitraukimą į darbą, didesnę jaučiamą gerovę darbe bei geresnį darbuotojų darbo-gyvenimo balansą. Tokie rezultatai taip pat sutampa su ankstesniais tyrimais, kurie patvirtina teigiamą psichologinio kapitalo reikšmę įsitraukimui į darbą (Alessandri et al., 2018), gerovei darbe (Imran & Shahnawaz, 2020) ir darbo-gyvenimo balansui (Siu, 2013).

Psichologinio kapitalo teigiamą sąsają su įsitraukimu į darbą galėtume paaiškinti tuo, jog abu reiškiniai sieja pozityvus mąstymas ir teigiamos emocijos. Darbuotojo tikėjimas savo jėgomis pasiekti išsikeltus tikslus, pozityvus požiūris į ateitį bei gebėjimas nepasiduoti susidūrus su sunkumais (t. y., saviveiksmingumas, optimizmas, viltis ir atsparumas), gali paskatinti jį labiau įsitraukti į darbą. Tai taip pat atitinka Darbo reikalavimų-išteklių modelį (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou et al., 2007). Na, o teigiamos emocijos, kylančios iš optimistiško ir pozityvaus požiūrio į darbuotoją supančią aplinką, jo ateitį bei darbuotojo tikėjimas savo jėgomis pasiekti tikslus net po susidūrimo su nesėkme, prisideda ir prie didesnės gerovės darbe, kas atitinka Išteklių išsaugojimo teoriją (Hobfoll, 1989).

Panašiai aiškintume ir psichologinio kapitalo reikšmę darbo-gyvenimo balansui. Dėl darbuotojo pozityvaus požiūrio į aplinką, pasitikėjimo savo jėgomis bei atkaklumo siekiant tikslų, pavyksta geriau užsibrėžti realius tikslus, suplanuoti laiką darbui atlikti, derinti darbo ir gyvenimo vaidmenis, o tai pagerina darbo-gyvenimo balansą. Tokie rezultatai atitinka Išteklių išsaugojimo teoriją (Hobfoll, 1989), nes joje yra teigiama, kad žmonės siekia išsaugoti ir išlaikyti turimus išteklius, kurie tampa labai svarbūs tada, kai susiduriama su aplinkybėmis, kuriose ištekliai gali būti prarasti

(Hobfoll, 1989), pvz., susidūrus su dideliais darbo reikalavimais, galinčiais kelti grėsmę išlaikant darbo-gyvenimo pusiausvyrą.

Galiausiai, buvo įvertinta ir įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe reikšmė darbo-gyvenimo balansui. Kiek netikėta buvo tai, kad tirtoje imtyje įsitraukimas į darbą neprognozuoja darbo-gyvenimo balanso, kas prieštarauja kai kuriems ankstesniems tyrimams (Ali et al., 2022). Tačiau žinant, jog literatūroje įsitraukimo į darbą sąsajos su darbo-gyvenimo balansu yra nevienareikšmės (Wood et al., 2020), galima teigti, kad toks rezultatas nėra neįmanomas. Šiame tyrime nustatytas teigiamas koreliacinis ryšys tarp įsitraukimo į darbą ir darbo-gyvenimo balanso nėra stiprus ir tai gali turėti reikšmės, kai yra vertinama prognozinė įsitraukimo į darbą reikšmė darbo-gyvenimo balansui. Gali būti, kad ryšį tarp įsitraukimo į darbą ir darbo-gyvenimo balanso paveikia ir papildomi tarpiniai kintamieji, nenagrinėti šiame tyrime. Pavyzdžiui, Culbertson ir kiti (2012) nustatė, kad įsitraukimas į darbą prisideda prie geresnio darbo-gyvenimo balanso per patiriamas teigiamas emocijas darbe ir kad ryšys tarp įsitraukimo į darbą ir geresnio darbo-šeimos suderinimo egzistuoja tada, kai šeimoje yra dalijamasi bei kalbama apie teigiamas patirtis darbe.

Galimas ir kitas tokio ryšio paaiškinimas. Ugwu ir kiti (2022) rado, jog įsitraukimas į darbą kaip tik neigiamai siejasi su balansu, nes didelis įsitraukimas į darbą trukdo palaikyti darbo-gyvenimo balansą. Tokį ryšį autoriai bando paaiškinti tuo, kad per didelis įsitraukimas išsekvoja daug darbuotojo išteklių, pvz., energijos ar laiko, dėl ko darbuotojas nebegali skirti pakankamai jėgų palaikyti savo darbo-gyvenimo balansą (Ugwu et al., 2022). Tai iš dalies sutampa ir su šiame tyrime gautais įsitraukimo į darbą įverčiais, kurie viršija statistinį vidurkį. Tai, kad įsitraukimas į darbą neprognozuoja balanso, sutampa ir su praeitais metais Žitlinskytės (2024) atliktu magistrinio darbo tyrimu. Autorė tyrė sąsajas tarp šių konstrukto ir taip pat nustatė, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą nėra darbo-gyvenimo balanso prielaida. Pritariant Culbertson ir kitų tyrimui (2012), galima spėti, kad ryšys tarp įsitraukimo į darbą ir balanso gali būti paveiktas šiame tyrime nenagrinėtų tarpinių kintamųjų, pvz., nuovargio, išsekimo, laiko stokos, kurie gali sumažinti darbuotojo entuziazmą ir norą įsitraukti į darbo-gyvenimo balanso palaikymą. Taip pat žinoma, kad įsitraukimas į darbą yra siejamas su teigiamais padariniais organizacijos viduje, pvz., geresne darbo atliktimi (Alessandri et al., 2018). Tad gali būti, kad tyrimo dalyviai iš didesnio įsitraukimo į darbą gautą energiją ir entuziazmą skiria ne su darbo-gyvenimo balanso palaikymu susijusioms veikloms, o nukreipia ją į darbo aplinką, taip siekiant įvykdyti užsibrėžtus darbo tikslus, geriau atlikti darbo užduotis ar siekiant karjeros. Taigi, galėtume teigti, jog įsitraukimo į darbą ir darbo-gyvenimo balanso sąsajos reikalauja tolimesnių tyrimų, įtraukiant papildomus mediacinius ar moderacinius kintamuosius.

Literatūros apžvalga parodė, kad tyrimų, nagrinėjančių gerovės darbe poveikį darbo-gyvenimo balansui, nėra daug (pvz., Agosti et al., 2017). Šiame tyrime nustatyta, kad gerovė darbe teigiamai prognozuoja darbo-gyvenimo balansą: didesnė gerovė darbe, t. y., didesnis pasitenkinimas darbu, patiriamos teigiamos emocijos bei prasmės jausmas darbe (De Neve & Ward, 2023), numato darbuotojų darbo-gyvenimo balansą. Tad remiantis Sklaidos (angl. *Spillover*) teorijos prielaidomis (Edwards & Rothbard, 2000), galėtume teigti, kad patiriama gerovė darbe sukelia darbuotojui daugiau teigiamų emocijų, kurios gali persikelti į kitą gyvenimo sritį ir prisidėti prie darbo gyvenimo-balanso palaikymo. Taigi, galime sakyti, kad šis rezultatas padeda geriau suprasti, kaip pozityvios darbuotojų patirtys darbe gali prisidėti prie su darbu nesusijusių gyvenimo sričių.

Apibendrinus šiuos rezultatus, galime teigti, kad su geresniu darbo-gyvenimo balansu siejasi darbe gaunami ištekliai, darbuotojų psichologinis kapitalas ir patiriama gerovė darbe, o įsitraukimas į darbą tiesiogiai nenumato darbo-gyvenimo balanso palaikymo.

#### 4.3 Įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe reikšmė darbo išteklių bei psichologinio kapitalo ryšiui su darbo-gyvenimo balansu

Siekiant išpildyti tyrimo ketvirtąjį ir penktąjį uždavinius, buvo patikrinti du mediaciniai modeliai, kuriais patikrinta ar įsitraukimas į darbą ir gerovė darbe veikia kaip tarpiniai kintamieji ir medijuoja ryšį tarp darbo išteklių ir darbo-gyvenimo balanso bei tarp psichologinio kapitalo ir darbo-gyvenimo balanso. Gauta, kad gerovė darbe veikia kaip dalinis tarpinis kintamasis, paaiškinantis ryšį tarp darbo išteklių ir darbo-gyvenimo balanso bei tarp psichologinio kapitalo ir darbo-gyvenimo balanso. Įsitraukimo į darbą mediacinis vaidmuo nereikšmingas.

Tokie rezultatai patvirtina ir ankstesniuose tyrimuose rastą gerovės darbe, kaip tarpinio kintamojo vaidmenį ryšyje tarp darbo išteklių (Song et al., 2024), psichologinio kapitalo (Imran & Shahnawaz, 2020) ir kitų kintamųjų. Tad galima teigti, kad darbuotojų darbo-gyvenimo balansas yra didesnis tuomet, kai darbo aplinkoje darbuotojams leidžiama patiems priimti su darbu susijusius sprendimus, kai suteikiama pakankamai progų mokytis ir asmeniškai tobulėti bei kai iš kolegų ar vadovo sulaukiama palaikymo bei grįžtamojo ryšio suteikimo, dėl ko darbuotojai geba geriau suderinti darbo ir ne darbo vaidmenis, t. y., kai darbuotojui suteikiama pakankamai darbui reikalingų išteklių. Darbo išteklių suteikimas prisideda ir prie gerovės darbe, nes padeda darbuotojui pasiekti darbo tikslus, kas didina pasitenkinimą darbu, sukelia teigiamas emocijas bei sustiprina prasmės jausmą darbe, ir taip stiprina gerovės jausmą. Teigiami išgyvenimai gali persikelti ir į kitas gyvenimo sritis ir palengvinti darbo ir gyvenimo vaidmenų suderinimą. Tad čia sakytume, kad darbo ištekliai teigiamai numato darbo-gyvenimo balansą tiesiogiai ir dėl aukštesnės gerovės darbe, kaip tarpinio kintamojo, kuris paaiškina sąsają tarp darbo išteklių ir darbo-gyvenimo balanso.



Gerovė darbe taip pat veikia kaip mediatorius psichologinio kapitalo ir darbo-gyvenimo balanso ryšiui. Asmens gebėjimas pozityviai žvelgti į ateitį, pasitikėti savo jėgomis siekiant tikslo bei nepasidavimas susidūrus su sunkumais prisideda prie geresnio žmogaus gebėjimo suderinti darbo ir ne darbo vaidmenis. Be to, psichologinis kapitalas (pasitikėjimas savo profesiniais gebėjimais, optimizmas, atsparumas, susidūrus su sunkumais darbe) prisideda prie gerovės darbe – teigiamo, pozityvaus požiūrio ir pasitenkinimo darbu, o šie teigiami išgyvenimai prisideda ir prie geresnio darbo-gyvenimo balanso palaikymo. Taigi, čia taip pat galime sakyti, kad psichologinis kapitalas teigiamai numato darbo-gyvenimo balansą tiesiogiai ir dėl aukštesnės gerovės darbe, kaip tarpinio kintamojo, kuris paaiškina sąsają tarp psichologinio kapitalo ir darbo-gyvenimo balanso.

Tačiau tyrime įsitraukimas į darbą neveikė kaip tarpinis kintamasis tarp darbo išteklių bei psichologinio kapitalo ir darbo-gyvenimo balanso, kas iš dalies prieštarauja kitų autorių rezultatams (pvz., Opoku et al., 2023; Alessandri et al., 2018), kurie patvirtina įsitraukimo į darbą mediacinį vaidmenį. Gali būti, kad šiame tyrime ryšį tarp šių dviejų kintamųjų paveikia papildomi faktoriai, kurie nebuvo įtraukti į tyrimą (žr. 4.2 skyrelį).

Apibendrinant galima teigti, kad teigiamos patirtys darbe gali persikelti ir į kitas gyvenimo sritis ir prisidėti prie geresnio darbo-gyvenimo balanso palaikymo. Šis tyrimas atskleidė, jog konkrečiai geresnį balansą numato darbo vietoje gaunami ištekliai, darbuotojų psichologinis kapitalas bei patiriama gerovė darbe. Gerovė darbe veikia ir kaip tarpinis kintamasis tarp darbo ir asmeninių išteklių bei darbo-gyvenimo balanso, paaiškina šių sąsajų mechanizmą bei praplečia žinias apie gerovės darbe reikšmę darbo-gyvenimo balansui. Kadangi šio tyrimo duomenimis įsitraukimas į darbą siejasi su darbo-gyvenimo balansu tik tiesiniu teigiamu ryšiu ir neveikia kaip tarpinis kintamasis darbo išteklių ir psichologinio kapitalo ryšiui su darbo-gyvenimo balansu, tai atveria tolimesnių šių sąsajų tyrimų galimybes.

#### 4.4 Tyrimo ribotumai ir rekomendacijos ateities tyrimams

Išanalizavus tyrimo rezultatus, yra svarbu atsižvelgti į tam tikrus tyrimo ribotumus. Visų pirma tyrimo imtis nėra reprezentatyvi, nes dalyviai buvo atrinkti neatsitiktiniu būdu, taikant patogiosios ir sniego gniūžtės atrankos metodus. Dėl to tyrime gautų rezultatų negalime generalizuoti bendrai dirbančiųjų populiacijai. Tyrime taikyta skerspjuvio strategija, kuri neatskleidžia priežastinių ryšių tarp nagrinėjamų reiškinių. Tęstinio dizaino tyrimas leistų tiksliau įvertinti darbo ir asmeninių išteklių, įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe įtaką darbo-gyvenimo balansui. Be to, tyrimas buvo atliktas tiriant visus dirbančius žmones neskirstant jų pagal profesiją ar konkrečią veiklos sritį, dėl ko rezultatų negalime pritaikyti konkrečiai darbo sričiai. Tad ateityje būtų naudinga tyrimą pakartoti tiriant siauresnę bei konkretesnę imtį, pvz., tik mokytojus, gydytojus ar kt.

Galiausiai tyrime gautas įdomus rezultatas, jog įsitraukimas į darbą neprognozuoja darbo-gyvenimo balanso, kas iš dalies prieštarauja ankstesniems tyrimams. Taip pat nustatyta, kad gerovė darbe numato darbo-gyvenimo balansą, kai iki šiol atliktuose kitų autorių tyrimuose šios krypties ryšys tarp šių reiškinių analizuojamas labai retai. Tad galime sakyti, kad įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe sąsajos su darbo-gyvenimo balansu atveria tolimesnių tyrimų perspektyvas.

#### 4.5 Praktinės rekomendacijos

Šis tyrimas reikšmingas ir praktikai. Teigiamos patirtys darbe, kurias suteikia gaunami darbo ištekliai, asmens psichologinis kapitalas bei gerovė gali persikelti ir į kitas gyvenimo sritis ir prisidėti prie darbo-gyvenimo balanso palaikymo. Tai reiškia, kad organizacijos gali prisidėti prie darbuotojų geresnio darbo-gyvenimo balanso, stiprindamos suteikiamus darbo išteklius, darbuotojų psichologinį kapitalą bei taikydamos darbuotojų gerovę darbe palaikančias darbo procesų organizavimo, kompetencijų ugdymo ir kitas vadovavimo bei žmogiškųjų išteklių valdymo priemones. Be to, stiprindamos šiuos reiškinius, organizacijos stiprintų ir darbuotojų įsitraukimą į darbą, nes tyrimas pavirtina, kad darbo ištekliai ir psichologinis kapitalas prisideda prie didesnio darbuotojų įsitraukimo į darbą.

Konkrečiai organizacijos turėtų užtikrinti darbuotojų autonomiją, suteikti pakankamai augimo galimybių lavinant darbuotojų kompetencijas bei užtikrinant karjeros galimybes, taip pat užtikrinti tinkamas bei nuolatinės grįžtamojo ryšio teikimo praktikas, lavinti vadovų ir darbuotojų komunikacijos, bendradarbiavimo, pagalbos teikimo, tarpusavio pasitikėjimo ir kitus įgūdžius, stiprinti tarpusavio bendradarbiavimą, vadovų bei kolegų paramą. Organizacijoms aktualu investuoti į intervencines programas, skirtas lavinti darbuotojų pasitikėjimą savo jėgomis pasiekti tikslus, pozityvų mąstymą, teigiamą požiūrį į ateitį, įveikos įgūdžius, kurie padeda lengviau susidoroti su nesėkmėmis bei greičiau po jų atsitiesti išlaikant pozityvų požiūrį į aplinką. Galiausiai, užtikrinti, kad darbo užduotys būtų prasmingos ir vertingos darbuotojui ir kad atitiktų darbuotojo gebėjimų lygį, taip suteikiant galimybę, jas sėkmingai atlikti.

## 5. IŠVADOS

1. Visų tyrime tirtų konstrukčių – darbo išteklių, psichologinio kapitalo, darbo-gyvenimo balanso, įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe, įverčiai yra aukštesni už statistinį vidurkį. Nustatytos šios sąsajos su demografinėmis ir profesinėmis charakteristikomis:
  - a) darbo išteklių, psichologinio kapitalo, darbo-gyvenimo balanso, įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe vertinimai vyrų ir moterų grupėse nesiskiria;
  - b) dirbantieji privačiame sektoriuje aukščiau vertina savo psichologinį kapitalą ir darbo-gyvenimo balansą, nei viešojo sektoriaus darbuotojai, tačiau skirtumai pagal darbo išteklių, įsitraukimo į darbą ir gerovės darbe vertinimus nereikšmingi;
  - c) užimantys vadovaujančias pareigas aukščiau vertina psichologinį kapitalą ir gerovę darbe, yra labiau įsitraukę į darbą, lyginant su nevadovaujančiais specialistais; darbo išteklių ir darbo-gyvenimo balanso vertinimų skirtumai, lyginant grupes pagal pareigas, nereikšmingi;
  - d) mišriu būdu dirbantys darbuotojai turi daugiau darbo išteklių ir geresnį darbo-gyvenimo balansą nei dirbantieji tik darbo vietoje, o dirbantieji tik darbo vietoje yra labiau įsitraukę į darbą nei mišriu būdu dirbantys darbuotojai; psichologinio kapitalo ir gerovės darbe vertinimai šiose grupėse skiriasi nereikšmingai.
2. Visi tiriami reiškiniai statistiškai reikšmingai teigiamai susiję, darbo ištekliai teigiamai siejasi su įsitraukimu į darbą, gerove darbe, darbo-gyvenimo balansu bei psichologiniu kapitalu; psichologinis kapitalas taip pat dar siejasi su įsitraukimu į darbą, gerove darbe bei darbo-gyvenimo balansu; darbo-gyvenimo balansas taip pat siejasi su įsitraukimu į darbą ir gerove darbe.
3. Darbo ištekliai ir psichologinis kapitalas teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą, gerovę darbe ir darbo-gyvenimo balansą. Gerovė darbe taip pat teigiamai prognozuoja darbo-gyvenimo balansą, tačiau įsitraukimas į darbą nenumato darbo-gyvenimo balanso.
4. Darbo ištekliai numato darbo-gyvenimo balansą tiesiogiai ir iš dalies per tarpinį kintamąjį – gerovę darbe: darbo ištekliai iš dalies yra netiesiogiai susiję su darbo-gyvenimo balansu dėl aukštesnės darbuotojų gerovės darbe kaip tarpinio veiksnio.
5. Psichologinis kapitalas numato darbo-gyvenimo balansą tiesiogiai ir iš dalies per tarpinį kintamąjį – gerovę darbe: psichologinis kapitalas iš dalies yra netiesiogiai susijęs su darbo-gyvenimo balansu dėl aukštesnės darbuotojų gerovės darbe kaip tarpinio veiksnio.

## LITERATŪRA

- Abbas, M., & Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences De L Administration*, 32(2), 128–138. <https://doi.org/10.1002/cjas.1314>
- Agosti, M. T., Bringsén, Å., & Andersson, I. (2017). The complexity of resources related to work-life balance and well-being – a survey among municipality employees in Sweden. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2351–2374. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1340323>
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/cdi-11-2016-0210>
- Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2022). Employee engagement and innovative work behavior among Chinese millennials: Mediating and moderating role of Work-Life balance and Psychological Empowerment. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.942580>
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17–28. <https://doi.org/10.1037/a0016998>
- 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. (2017). 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., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A. B., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K., & Kawakami, N. (2014). Work engagement versus workaholism: a test of the spillover-crossover model. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), 63–80. <https://doi.org/10.1108/jmp-05-2013-0148>

- Bakker, A.B. (2014). The Job Demands–Resources Questionnaire. Rotterdam: Erasmus University.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.84.2.191>
- Brough, P., Timms, C., Chan, X.W., Hawkes, A., Rasmussen, L. (2020). Work–Life Balance: Definitions, Causes, and Consequences. In T. Theorell (Eds), *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health. Handbook Series in Occupational Health Sciences* (pp. 473–487). Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-31438-5\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-030-31438-5_20)
- Brough, P., Timms, C., O’Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C. H., & Lo, D. (2014). Work–life balance: a longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724–2744. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262>
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2024). Optimism. In Maggino, F (Eds.) *Encyclopedia of quality of life and well-being research*, 2<sup>nd</sup> ed, (pp. 4849–4854). Springer Cham [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-031-17299-1\\_2018.pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-031-17299-1_2018.pdf)
- Casper, W. J., & DePaulo, B. M. (2012). A new layer to inclusion: creating Singles-Friendly work environments. In M. J. Sirgy, N. P. Reilly, & C. A. Gorman (Eds.) *Handbook of Ethics and Employee Well-Being, Volume VII*. Springer Publishers. 217–234. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-4059-4\\_12](https://doi.org/10.1007/978-94-007-4059-4_12)
- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. H. (2018). The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182–214. <https://doi.org/10.1037/apl0000259>
- Clausen, T., & Borg, V. (2011). Job demands, job resources and meaning at work. *Journal of Managerial Psychology*, 26(8), 665–681. <https://doi.org/10.1108/02683941111181761>
- Contreras, F., Espinosa, J. C., & Esguerra, G. A. (2020). Could personal resources influence work engagement and burnout? a study in a group of nursing staff. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900563>
- Culbertson, S. S., Mills, M. J., & Fullagar, C. J. (2012). Work engagement and work-family facilitation: Making homes happier through positive affective spillover. *Human Relations*, 65(9), 1155–1177. <https://doi.org/10.1177/0018726712440295>

- De Neve, J.-E., & Ward, G. (2023). Measuring workplace wellbeing. Wellbeing Research Centre. <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:fedcfcaf-6b31-485a-891f-243acc0b3abd>
- 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>
- Diener, E., & Ryan, K. (2009). Subjective Well-Being: A General Overview. *South African Journal of Psychology*, 39(4), 391–406. <https://doi.org/10.1177/008124630903900402>
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178. <https://doi.org/10.2307/259269>
- Eurofound (2015). *Sixth European Working Conditions Survey: 2015*. <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>
- Eurofound (2018). Women in management: Underrepresented and overstretched? *Publications Office of the European Union, Luxembourg*. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2018/women-management-underrepresented-and-overstretched>
- Eurofound (2021). *European Working Conditions Telephone Survey 2021*. <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-working-conditions-surveys/european-working-conditions-telephone-survey-2021>
- Eurofound (2024). Quality of life in the EU in 2024: Results from the Living and Working in the EU e-survey. *Publications Office of the European Union, Luxembourg*. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2025/quality-life-eu-2024-results-living-and-working-eu-e-survey>
- Eurofound and European Commission Joint Research Centre (2021). European Jobs Monitor 2021: Gender gaps and the employment structure, European Jobs Monitor series. *Publications Office of the European Union, Luxembourg*. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2021/european-jobs-monitor-2021-gender-gaps-and-employment-structure>

- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-007>
- Greenblatt, E. (2002). Work/Life balance: wisdom or whining. *Organizational Dynamics*, 31(2), 177–193. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(02\)00100-6](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(02)00100-6)
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work and family are allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(02)00042-8)
- Gröpel, P., & Kuhl, J. (2008). Work–life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfilment. *British Journal of Psychology*, 100(2), 365–375. <https://doi.org/10.1348/000712608x337797>
- Haar, J. (2013). Testing a new measure of work–life balance: a study of parent and non-parent employees from New Zealand. *International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3305–3324. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775175>
- Haar, J. M., Sune, A., Russo, M., & Ollier-Malaterre, A. (2018). A Cross-National Study on the Antecedents of Work–Life Balance from the Fit and Balance Perspective. *Social Indicators Research*, 142(1), 261–282. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1875-6>
- Haar, J., & Brougham, D. (2020). Work antecedents and consequences of work-life balance: A two sample study within New Zealand. *International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 784–807. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1751238>
- Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452–1465. <https://doi.org/10.1037/a0017595>
- Hall, D. T., Kossek, E. E., Briscoe, J. P., Pichler, S., & Lee, M. D. (2013). Nonwork orientations relative to career: A multidimensional measure. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 539–550. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.07.005>

- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. 2nd ed. Guilford publications.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632–643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>
- Imran, M., & Shah Nawaz, M. G. (2020). PsyCap and Performance: Wellbeing at work as a mediator. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16(2), 93–102. <https://doi.org/10.1177/2319510x20915999>
- Jang, S. J. (2009). The relationships of flexible work schedules, workplace support, supervisory support, Work-Life Balance, and the Well-Being of Working Parents. *Journal of Social Service Research*, 35(2), 93–104. <https://doi.org/10.1080/01488370802678561>
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Achieving work–life balance. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 224–226. <https://doi.org/10.1017/s1833367200003230>
- Keeney, J., Boyd, E. M., Sinha, R., Westring, A. F., & Ryan, A. M. (2013). From “work–family” to “work–life”: Broadening our conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 221–237. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.005>
- Ko, M. C. (2022). The structural relationship of Family-Friendly Policies, Work-Life Balance, and Employee’ Subjective Wellbeing: Focusing on the categorization of Family-Friendly Policies based on the Job Demands-Resources (JD-R) model. *Review of Public Personnel Administration*, 44(2), 377–409. <https://doi.org/10.1177/0734371x221136431>
- Kolakowski, M., Royle, T., Walker, II, E. D., & Pittman, J. (2020). Reframing Employee Well-Being and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Psychology*, 20(5), 30-42. <https://doi.org/10.33423/jop.v20i5.3689>
- Kotze, M., & Massyn, L. (2019). The influence of employees’ cross-cultural psychological capital on workplace psychological well-being. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1660>



- Kurtuluş, E., Kurtuluş, H. Y., Birel, S., & Batmaz, H. (2023). The Effect of Social Support on Work-Life Balance: The Role of Psychological Well-Being. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 10(1), 239–249. <https://doi.org/10.33200/ijcer.1152323>
- Lazauskaite-Zabielske, J., Urbanaviciute, I., & Balsiene, R. R. (2018). From psychosocial working environment to good performance: the role of work engagement. *Baltic Journal of Management*, 13(2), 236–249. <https://doi.org/10.1108/bjm-10-2017-0317>
- Leiter, M. P., & Cooper, C. L. (2017). The state of the art of workplace wellbeing. In *Routledge eBook* (pp. 1–10). <https://doi.org/10.4324/9781315665979-1>
- Lorenz, T., Beer, C., Pütz, J., & Heinitz, K. (2016). Measuring Psychological Capital: Construction and validation of the Compound PsyCap Scale (CPC-12). *PLoS ONE*, 11(4), e0152892. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0152892>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: an Evidence-Based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). Introduction to psychological capital. In *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge* (pp. 3–32). Oxford University Press <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.003.0001>
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational: Work psychology* (2nd ed., pp. 5–33). Psychology Press/Erlbaum (UK) Taylor & Francis. [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781134837625\\_A23785239/preview-9781134837625\\_A23785239.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781134837625_A23785239/preview-9781134837625_A23785239.pdf)
- Milkie, M. A., Kendig, S. M., Nomaguchi, K. M., & Denny, K. E. (2010). Time with Children, Children's Well-Being, and Work-Family balance among employed parents. *Journal of Marriage and the Family/Journal of Marriage and Family*, 72(5), 1329–1343. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2010.00768.x>

- Nabawanuka, H., & Ekmekcioglu, E. B. (2021). Millennials in the workplace: perceived supervisor support, work–life balance and employee well–being. *Industrial and Commercial Training*, 54(1), 123–144. <https://doi.org/10.1108/ict-05-2021-0041>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Opoku, F. K., Kwao, I. T., & Johnson, A. (2023). Human resource policies and work–life balance in higher education: Employee engagement as mediator. *SA Journal of Human Resource Management*, 21. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.1939>
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees’ psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 9–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.001>
- Parray, Z. A., Shah, T. A., & Islam, S. U. (2022). Psychological capital and employee job attitudes: the critical significance of work-life balance. *Evidence-based HRM a Global Forum for Empirical Scholarship*, 11(3), 483–500. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-07-2022-0160>
- Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102518. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102518>
- Russo, M., Shteigman, A., & Carmeli, A. (2016). Workplace and family support and work–life balance: Implications for individual psychological availability and energy at work. *The Journal of Positive Psychology*, 11(2), 173–188. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1025424>
- Russo, S. D., & Stoykova, P. (2015). Psychological Capital Intervention (PCI): a replication and extension. *Human Resource Development Quarterly*, 26(3), 329–347. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21212>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement. What do we know and where do we go. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3–10. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/374.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., Salanova, M., González-Romá, 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>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An Ultra-Short measure for work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press. Simon and Schuster. <https://www.amazon.com/Flourish-Visionary-Understanding-Happiness-Well-being/dp/1439190763>
- Siu, O. L. (2013). Psychological Capital, Work Well-Being, and Work-Life balance among Chinese employees. *Journal of Personnel Psychology*, 12(4), 170–181. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000092>
- Siu, O., Lu, J., Brough, P., Lu, C., Bakker, A. B., Kalliath, T., O'Driscoll, M., Phillips, D. R., Chen, W., Lo, D., Sit, C., & Shi, K. (2010). Role resources and work–family enrichment: The role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 470–480. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.06.007>
- Snyder C. R, Irving L, & Anderson J. (1991). Hope and health: measuring the will and the ways. In CR Snyder, DR Forsyth (Eds.) *Handbook of Social and Clinical Psychology: The Health Perspective* (pp. 285–305). Pergamon Press <https://scholarship.richmond.edu/bookshelf/157/>

- Song, W., Ma, Y., Fan, X., Jin, X., & Peng, X. (2024). Servant leadership, workplace well-being and employee creativity: The roles of psychological availability and experienced creative time pressure. *Creativity and Innovation Management*, 33(3), 399–413. <https://doi.org/10.1111/caim.12595>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Goin beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62–74. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(98\)90006-7](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(98)90006-7)
- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The Power of Positive Psychology: Psychological Capital and Work Engagement. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 54-68). Psychology Press.
- Syrek, C. J., Apostel, E., & Antoni, C. H. (2013). Stress in highly demanding IT jobs: Transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work–life balance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 252–261. <https://doi.org/10.1037/a0033085>
- Thörel, E., Pauls, N., & Göritz, A. S. (2022). The association of work-related extended availability with recuperation, well-being, life domain balance and work: A meta-analysis. *Organizational Psychology Review*, 12(4), 387–427. <https://doi.org/10.1177/20413866221116309>
- Ugwu, F. O., Enwereuzor, I. K., & Mazei, J. (2022b). Is Working from Home a Blessing or a Burden? Home Demands as a Mediator of the Relationship Between Work Engagement and Work-Life Balance. *Applied Research in Quality of Life*, 18(1), 341–364. <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10084-6>
- Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1512–1523. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1512>
- Vaziri, H., Wayne, J. H., Casper, W. J., Lapierre, L., Greenhaus, J. H., Amirkamali, F., & Li, Y. (2022). A meta-analytic investigation of the personal and work-related antecedents of work–family balance. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 662–692. <https://doi.org/10.1002/job.2594>
- Wayne, J. H., Vaziri, H., & Casper, W. J. (2021). Work-nonwork balance: Development and validation of a global and multidimensional measure. *Journal of Vocational Behavior*, 127, 103565. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103565>

- Wöhrmann, A. M., Dilchert, N., & Michel, A. (2020). Working time flexibility and work-life balance. *Zeitschrift Für Arbeitswissenschaft*, 75(1), 74–85. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00230-x>
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The Relationship between work engagement and Work–Life Balance in Organizations: A review of the Empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
- 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>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2011). A diary study on the happy worker: How job resources relate to positive emotions and personal resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 489–517. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2011.584386>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>
- Žitlinskytė, S. (2024). *Darbo reikalavimų, išteklių, darbuotojų perdegimo ir įsitraukimo į darbą reikšmė darbo ir gyvenimo pusiausvyrai* (Magistrinis darbas). Vilniaus Universitetas. <http://epublications.vu.lt/object/elaba:210542682/>

## PRIEDAI

### **1 priedas.** Tyrimo anketos pavyzdys.

Gerbiamas (-a) respondente,

esu Greta Rankelytė, Vilniaus universiteto Organizacinės psichologijos magistro programos studentė. Šiuo metu rengiu baigiamąjį magistro darbą ir atlieku tyrimą, kuriuo siekiu išsiaiškinti ryšius tarp darbo išteklių, darbuotojų psichologinio kapitalo, darbo-gyvenimo balanso bei įsipareigojimo organizacijai. Tad jei šiuo metu dirbate, maloniai kviečiu prisidėti prie mano tyrimo.

Dalyvavimas tyrime yra visiškai savanoriškas, tad bet kuriuo metu galite atsisakyti dalyvauti tyrime ir nutraukti anketos pildymą. Taip pat Užtikrinu konfidencialumą, nes apklausa yra anoniminė, o atsakymai bus analizuojami tik apibendrinti ir panaudoti magistro darbe.

Pildant anketa nėra jokių teisingų ar klaidingų atsakymų, yra svarbus tik jūsų atvirumas ir nuoširdumas atsakant į klausimus. *Jei dirbate daugiau nei vienoje organizacijoje, atsakykite, galvodami apie pagrindinę darbo vietą.* Anketos pildymas užtruks apie 10-15 min.

Kilus klausimams dėl anketos galite susisiekti su manimi el. paštu: [greta.rankelyte@fsf.stud.vu.lt](mailto:greta.rankelyte@fsf.stud.vu.lt)

### **Jei sutinkate dalyvauti tyrime, pažymėkite langelį pateiktą žemiau**

- ☐ Aš sutinku dalyvauti tyrime

**Žemiau yra pateikti keli klausimai apie Jūsų amžių, lytį, išsilavinimą ir pan. Ši informacija reikalinga tyrimo tikslais, analizuojant tyrimo dalyvių duomenis. Jums reikės pasirinkti vieną variantą iš kelių galimų arba patiems įrašyti savo atsakymą.**

#### **1. Jūsų lytis:**

- ☐ Moteris  
☐ Vyras  
☐ Kita  
☐ Nenoriu atsakyti

#### **2. Jūsų amžius (įrašykite metus skaičiais): \_\_\_\_**

#### **3. Jūsų išsilavinimas:**

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

#### **4. Kokiam sektoriui priklauso Jūsų organizacija?**

- ☐ Viešajam  
☐ Privačiajam

**5. Ar dirbate pilnu etatu?**

- ☐ Taip  
☐ Ne

**6. Ar užimate vadovaujančias pareigas?**

- ☐ Taip  
☐ Ne

**7. Kiek metų dirbate šioje organizacijoje? (įrašykite): \_\_\_\_\_**

**8. Jūs dirbate:**

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

Žemiau pateikiami klausimai apie Jūsų darbą. Atidžiai perskaitykite žemiau pateiktus klausimus ir pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą. Kiekvieną teiginį įvertinkite nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „niekada“, o 5 reiškia „labai dažnai/nuolat“.

|                                                                      |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 3. Ar galite dalyvauti priimant su jūsų darbu susijusius sprendimus? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Prireikus, ar galite kreiptis į kolegas pagalbos?                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Ar savo darbe jaučiatės vertinamas vadovo?                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Aš gaunu pakankamai informacijos apie savo darbo tikslus         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Žemiau pateikiami klausimai apie Jūsų darbą. Atidžiai perskaitykite žemiau pateiktus klausimus ir pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą. Kiekvieną teiginį įvertinkite nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 reiškia „visiškai sutinku“.

|                                                             |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 13. Savo darbe turiu galimybę ugdyti savo stipriąsias puses | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|

**Pažymėkite, kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais įvertindami juos nuo 1 iki 6, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 6 reiškia „visiškai sutinku“.**

|                                                                                      |   |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1. Jei atsidurčiau sunkioje situacijoje, sugalvočiau daugybę būdų, kaip ją išspręsti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Laukiu savo gyvenimo ateityje                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Kartais priverčiu save ką nors daryti nepriklausomai nuo to, ar noriu tai daryti  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. Esu įsitikinęs(-usi), kad galiu efektyviai susidoroti su netikėtais įvykiais     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

**Kiek sutinkate su kiekvienu toliau pateiktu teiginiu? Kiekvieną teiginį įvertinkite nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 reiškia „visiškai sutinku“.**

|                                                                                                    |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Šiuo metu man visai pavyksta suderinti laiką, skirtą darbui ir su darbu nesusijusioms veikloms. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|

**Žemiau pateikiami dar keli teiginiai apie Jūsų savijautą dirbant. Pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą. Jei niekada taip nesijautėte, pažymėkite 0. Jeigu esate patyręs šį jausmą, nurodykite, kaip dažnai taip jaučiatės pažymėdami atsakymą nuo 1 iki 6, kai 1 reiškia „beveik niekada/kelis kartus per metus ar rečiau“, o 6 reiškia „visada/kasdien“.**

|                                                 |   |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Savo darbe aš jaučiuosi kupinas/-a energijos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|

**Žemiau pateikiami klausimai apie Jūsų požiūrį į darbą. Atsakykite į kiekvieną teiginį, pažymėdami labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Kiekvieną teiginį įvertinkite nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 reiškia „visiškai sutinku“.**

|                                                  |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Aš esu patenkintas (-a) savo darbo pareigomis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------------------|---|---|---|---|---|

Dėkoju už Jūsų atsakymus.