

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

Sabina Žitlinskytė

Vilniaus universitetas, Psichologijos institutas
sabina.zitlinskyte@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0009-9412-9019>
<https://ror.org/03nadee84>

Dalia Bagdžiūnienė

Vilniaus universitetas, Psichologijos institutas
dalia.bagdziuniene@fsf.vu.lt
<https://orcid.org/0000-0002-1903-701X>
<https://ror.org/03nadee84>

Santrauka. Profesionalūs, motyvuoti ir rezultatyvūs darbuotojai yra svarbi šiuolaikinių organizacijų veiksmingos veiklos sąlyga, siekiant prisitaikyti prie dinamiškos socialinės bei ekonominės aplinkos ir nuolat kintančių visuomenės poreikių. Tai išryškina darbuotojų pusiausvyros tarp darbo ir gyvenimo palaikymo svarbą, nes tik visavertį gyvenimą turintis darbuotojas gali geriausiai panaudoti savo gebėjimus bei energiją darbui atlikti. Tyrimai atskleidžia, kad norint skatinti organizacijas kurti palankias darbuotojų darbo ir gyvenimo balanso palaikymo sąlygas, svarbu išsiaiškinti, kokią reikšmę pusiausvyrai turi darbo aplinkos faktoriai ir su darbu susijusi darbuotojų savijauta. Šio tyrimo tikslas – ištirti darbo reikalavimų, išteklių, darbuotojų perdegimo ir įsitraukimo į darbą reikšmę darbo ir gyvenimo balansui. Teorinės tyrimo prielaidos siejamos su Darbo reikalavimų ir išteklių teorija (Bakker & Demerouti, 2017) bei Kalliath ir Brough (2008) darbo ir gyvenimo balanso koncepcija. Skerspjūvio tyrime taikytas anketinės apklausos internetu metodas, dalyvavo 222 įvairių organizacijų darbuotojai, 85 % jų sudarė moterys, dalyvių amžiaus vidurkis – 32,3 metų. Duomenims rinkti naudotos darbo reikalavimų, išteklių, perdegimo (Bakker, 2014), įsitraukimo į darbą (Schaufeli et al., 2017) ir darbo ir gyvenimo balanso skalės (Brough et al., 2014). Rezultatai analizuoti aprašomosios statistikos, koreliacinės analizės, struktūrinių lygčių modeliavimo metodais. Tyrimas atskleidė, kad perdegimas yra tarpinis kintamasis darbo reikalavimų ir darbo išteklių ryšiams su darbo ir gyvenimo balansu. Nustatyta teigiama tiesinė įsitraukimo į darbą bei darbo ir gyvenimo balanso sąsaja, tačiau įsitraukimas netarpininkauja darbo išteklių ir balanso ryšiu. Rezultatų pagrindu aptariamos tolesnės tyrimų kryptys ir praktinės rekomendacijos.

Reikšminiai žodžiai: darbo ir gyvenimo balansas, darbo reikalavimai, darbo ištekliai, perdegimas, įsitraukimas į darbą, darbuotojai.

The Significance of Job Demands, Resources, Employee Burnout, and Work Engagement for Work–Life Balance

Summary. Professional, motivated, and productive employees represent one of the most important conditions for the effective operation of modern organizations, seeking to adapt to a dynamic social and economic environment and the constantly changing needs of society. This highlights the importance of maintaining a work–life balance for

Received: 2025-06-25. Accepted: 2025-10-22.

Copyright © 2026 Sabina Žitlinskytė, Dalia Bagdžiūnienė. Published by Vilnius University Press. This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

employees, as only those who have a fulfilling life can make the best use of their skills and energy to perform their work. Research shows that, in order to encourage organizations to create favorable conditions for employees so that they could maintain a work–life balance, it is important to understand the significance of work environment factors and work-related employee well-being for this balance. The aim of this study is to examine the significance of job demands, resources, employee burnout, and work engagement for work–life balance. The theoretical assumptions of the study are related to the Job Demands-Resources Theory (Bakker & Demerouti, 2017) and Kalliath and Brough's (2008) concept of work–life balance. The cross-sectional study used an online survey method, with 222 employees from various organizations participating, 85% of whom were women, with an average age of 32.3 years. Data were collected by using scales measuring job demands, resources, burnout (Bakker, 2014), work engagement (Schaufeli et al., 2017), and work–life balance (Brough et al., 2014). Analysis using descriptive statistics, correlation, and structural equation modeling has revealed that burnout mediates the relationships between job demands and work–life balance and between job resources and work–life balance. Work engagement was positively associated with work–life balance but did not mediate the relationship between job resources and work–life balance. Further research directions and practical recommendations are discussed.

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

Įvadas

Gyvenimo pusiausvyros, harmonijos reiškinių svarbą akcentavo senovės filosofai dar prieš mūsų erą, o šių reiškinių svarba ypač išryškėjo šiuolaikinėmis sąlygomis. Įsipareigojimų darbe, šeimoje ir kitose gyvenimo srityse vykdymas, sveikatai, laisvalaikiui po darbo skirtos veiklos reikalauja laiko, energijos, kitų asmeninių išteklių, kuriuos svarbu taip paskirstyti, kad šis balansas būtų nuolat palaikomas. Tai aktualu ne tik darbuotojams, bet ir organizacijoms, jeigu jos siekia išlaikyti personalą, nuo kurio tiesiogiai priklauso, ar organizacija geba veikti efektyviai dinamiškos socialinės ir ekonominės aplinkos sąlygomis. Pasibaigus pandemijos laikotarpiui nuotolinio / hibridinio darbo plėtra, didėjantys darbo reikalavimai, sparčiai tobulėjančios informacinės technologijos praturtina ir pagreitina darbo procesus, tačiau kartu tampa naujų problemų darbe (Demerouti & Bakker, 2023), kurios gali ne tik sustiprinti, bet ir neigiamai paveikti darbo ir gyvenimo po darbo pusiausvyros stabilumą, šaltiniu (Vyas, 2022). Būtent todėl darbo ir gyvenimo balanso tyrimai nepraranda aktualumo, šiam reiškiniui netaikomas terminas „iširta“ ir jo reikšmė tik didėja, keičiantis darbo procesams ir gyvenimo sąlygoms. Björk-Fant ir kolegos (2023) išnagrinėjo 2015 metų Europos darbo sąlygų tyrimo, atlikto trisdešimtyje Europos šalių, rezultatus ir apibendrino, kad darbo ir gyvenimo balansas teigiamai siejasi su įsitraukimu į darbą. Eurofondo tęstinio Europos šalių gyvenimo kokybės tyrimo 2024 metų duomenimis, 30 proc. apklaustųjų nerimauja, kad tenka dirbti po darbo valandų, 30 proc. nurodo, kad darbas neleidžia praleisti laiko su šeima, ir šie skaičiai didėja, palyginti su 2022 ir 2023 metais (Eurofound, 2024). Naujausi tyrimai atskleidžia, kad darbo ir gyvenimo disbalansas turi įtakos „tylaus atsitraukimo“ (angl. *quiet quitting*) reiškiniui, kai darbuotojai nenutraukia darbo santykių su organizacija, tačiau minimaliai įsipareigoja darbui, atsiriboją nuo jo dėl problemų, kurias sukelia darbo nesuderintumas su asmeniniu gyvenimu (Bernuzzi et al., 2025). Shah ir Parekh (2023) nustatė, kad dažniausiai tylų atsitraukimą (neįsitraukimą, psichologinį atsiribojimą) demonstruoja 21–35 metų darbuotojai, nes daugeliui jų šis gyvenimo laikotarpis apima reikšmingas permainas ir sunkumus, susijusius su karjeros pradžia, santykių kūrimu, asmeninių pareigų pokyčiais.

Autorių teigimu, ši amžiaus grupė gali patirti daugiau sunkumų, nustatant ribas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, palyginti su jaunesniais ar vyresniais darbuotojais.

Tyrimai patvirtina, kad vien individualiomis darbuotojo pastangomis ne visada pavyksta palaikyti šią pusiausvyrą dėl didelių darbo krūvių, ilgų darbo valandų ar nepakankamų išteklių, reikalingų darbui atlikti. Pripažįstama, kad organizacijos turi nuolat rūpintis ir kurti darbuotojų darbo ir gyvenimo balansui palaikyti reikalingą darbo aplinką bei sąlygas (Brough et al., 2020). Tai atskleidžia ir Lietuvoje atliekami darbo ir namų konflikto tyrimai (Žiedelis et al., 2021), tačiau būtent darbo ir gyvenimo balansas mūsų šalyje nagrinėjamas nepakankamai. Balanso tyrimai aktualūs mokslui ir praktikai, o gauti rezultatai papildo šios srities problematikos plėtojimą ateityje ir prie jo prisideda.

Šiame tyrime darbo ir gyvenimo balansas nagrinėjamas, remiantis Kalliath ir Brough (2008) koncepcija, darbo charakteristikoms analizuoti pasirinkta Darbo reikalavimų ir išteklių teorija (angl. *Job Demands–Resources Theory*) (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker et al., 2023). Ji integruoja su darbu siejamų streso ir motyvacinių procesų tyrimo tradicijas ir taikoma, vertinant reikalavimų, išteklių bei psichologinių būsenų (perdegimo ir įsitraukimo į darbą) reikšmę darbuotojų gerovei (Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S., 2018), veiklos rezultatams (Lazauskaite-Zabielske et al., 2018) ir kitiems padariniams.

Darbo ir gyvenimo balansas (angl. *Work–life balance*) apibrėžiamas kaip patenkimas darbo ir gyvenimo vaidmenų atlikimas (Brough et al., 2020), pusiausvyros ir bendro harmonijos pojūčio gyvenime palaikymas, gebėjimas susidoroti su daugiaplaniais darbo ir gyvenimo reikalavimais (Sirgy & Lee, 2018). Clark (2000) pusiausvyrą analizuoja pasitelkęs konflikto sąvoką ir nurodo, kad balansas – tai „pasitenkinimas ir geras funkcionavimas darbe ir namuose, kai nėra konflikto tarp darbo ir namų vaidmenų“ (p. 751). Greenhaus ir kitų (2003) teigimu, darbo ir gyvenimo balansas apima laiko paskirstymo, įsitraukimo į darbo ir nedarbo vaidmenis bei pasitenkinimo jų atlikimu komponentus. Grzywacz ir Carlson (2007) akcentuoja lūkesčių dėl vaidmenų svarbą, o darbo ir gyvenimo balansą apibrėžia kaip asmens ir kitų žmonių lūkesčių dėl vaidmenų suderinimą darbo ir namų srityse. Bataineh (2019) teigia, kad darbo ir gyvenimo pusiausvyrą gali būti nagrinėjama iš darbinių ir asmeninių įsipareigojimų suderinimo perspektyvos, o Wayne ir kolegos (2021) balanso struktūroje išskiria emocinį, efektyvumo ir įsitraukimo komponentus. Minėti požiūriai nagrinėja šį reiškinį per įvairius balanso komponentus (Casper et al., 2018). Šiame tyrime remiamės Kalliath ir Brough (2008) darbo ir gyvenimo balanso koncepcija, kuri akcentuoja, kad vertinant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, svarbus ne objektyviai sugaišto kiekvienoje srityje laiko ar asmens pasitenkinimo matavimas: „Darbo ir gyvenimo balansas – tai individualus apibendrintas suvokimas, kad darbas ir ne darbo veiklos yra suderintos ir skatina tobulėjimą (augimą) pagal dabartinius asmens gyvenimo prioritetus“ (p. 326). Vėliau Brough ir kiti (2014), atsižvelgę į Kalliath ir Brough (2008) teorines prielaidas, apibrėžė šį reiškinį kaip „apibendrintą subjektyvų darbo ir nedarbinės veiklos bei gyvenimo suderintumo įvertinimą“ (p. 5). Kitaip tariant, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą reiškia gebėjimą taip valdyti skirtingas gyvenimo sritis, kad jos ne konkuruotų, o papildytų viena kitą. Šis požiūris nagrinėja apibendrintą asmens jauseną ir nuomonę apie darbo ir asmeninio gyvenimo suderintumą, akcentuoja darbo ir gyvenimo

dermę apskritai, o ne per darbo ir namų ar darbo ir šeimos vaidmenų, darbui ir kitoms gyvenimo sritims skiriamo laiko, pasitenkinimo atskiromis sritimis, lūkesčių ar įsipareigojimų dermės (ar konflikto) prizmę (Brough et al., 2014).

Darbo reikalavimai (angl. *Job demands*) – fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kuriems reikalingos nuolatinės darbuotojo fizinės ir (arba) psichologinės (kognityvinės ir emocinės) pastangos arba įgūdžiai ir kurie yra susiję su fiziologinėmis ir (arba) psichologinėmis sąnaudomis (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker et al., 2023). Darbo ir gyvenimo balansą gali trikdyti dideli darbo reikalavimai (Haar & Brougham, 2020), ilgos darbo valandos (Haar et al., 2018), laiko spaudimas (Syrek et al., 2013), darbo perkrova, nesaugumas dėl darbo (Vaziri et al., 2022). Kad susitvarkytų su darbo reikalavimais darbuotojai skiria daug pastangų, energijos, kurių nebegali panaudoti su darbu nesusijusiose veiklose (Brough et al., 2020).

Darbo ištekliai (angl. *Job resources*) – organizacinės, socialinės, fizinės ar psichologinės darbo ir asmeninės charakteristikos, kurios padeda pasiekti darbo tikslus, skatina asmeninį augimą ir tobulėjimą (Bakker & Demerouti, 2017). Ištekliai siejami su motyvacijos procesais ir gali prisidėti prie pusiausvyros tarp darbo ir gyvenimo palaikymo (Brough et al., 2020). Teigiamą poveikį balansui turi lankstus darbo laikas (Wöhrmann et al., 2020), transformacinė lyderystė (Syrek et al., 2013), darbo autonomija ir kontrolė (Haar & Brougham, 2020), kiti darbo ištekliams priskiriami aspektai. Pozityvios psichologijos požiūriu, darbo ir gyvenimo balansas – tai ne tik konflikto nebuvimas, bet ir abipusis darbo ir ne darbo sričių praturtinimas (Greenhaus & Powell, 2006).

Perdegimo sindromą vienas pirmųjų apibrėžė Freudengeris (1974, cit. iš Bakker et al., 2014): tai psichinio ir fizinio išsekimo būseną, kurią sukelia profesinis gyvenimas ir kurios pasekmė yra susilpnėjusi motyvacija, ypač kai nepasiekiami norimi veiklos rezultatai. Darbo reikalavimų ir išteklių teorijos kontekste Schaufeli (2017) akcentuoja, kad dideli darbo reikalavimai ilgainiui gali su kelti psichinį išsekimą (perdegimą) (angl. *strain, exhaustion, burnout*). Protiniam ir fiziniam nuovargiui po darbo sumažinti reikalingas poilsis, kitoms veikloms po darbo skiriamas laikas ir kiti ištekliai. Jei jų nepakanka, ilgainiui mažėja atsikūrimo galimybės, kaupiasi nuovargis ir pasireiškia išsekimas. Ši būseną laikoma pagrindiniu perdegimo darbe komponentu, pirmuoju perdegimo sindromo etapu ir darbo reikalavimų ir perdegimo sąsajų kontekste gali būti nagrinėjama kaip perdegimo sinonimas (Demerouti et al., 2001). Neigiamas perdegimo poveikis neapsiriboja darbine veikla, ši būseną gali „persikelti“ į kitas gyvenimo sritis, paveikti darbo ir gyvenimo balansą (Razak et al., 2014; Sharma & Tiwari, 2023). Peeters ir kitų (2005) teigimu, iš streso darbe šaltinių ypač stiprus faktorius yra darbo krūvis, kuris trikdo darbo ir gyvenimo balansą, sukeldamas fizinį bei emocinį išsekimą ir sekindamas darbuotojo vidinius šios pusiausvyros palaikymo išteklius.

Įsitraukimas į darbą (angl. *Work engagement*) apibrėžiamas kaip teigiama darbuotojo būseną, kuriai būdingi energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas į veiklą. Įsitraukimas atskleidžia, ar darbas stimuliuoja, ar darbuotojai nori skirti jam laiko ir pastangų (energingumo komponentas), ar jis reikšmingas ir prasmingas (atsidavimo komponentas), ar veikla patraukli ir skatinanti visiškai į ją susitelkti (pasinėrimo į veiklą komponentas)

(Bakker et al., 2014). Įsitraukę darbuotojai yra energingi, geba dirbti savarankiškai, jiems dirbti smagu, o nuovargį po darbo apibūdina kaip gana malonią būseną, nes ji siejasi su teigiamais pasiekimais, pasitenkinimu rezultatais (Bakker & Demerouti, 2018). Tyrimai patvirtina, kad įsitraukimas prisideda prie darbo ir gyvenimo pusiausvyros palaikymo, vertybių, naudingų įgūdžių, teigiamų emocijų perkėlimo į veiklas po darbo, pasitenkinimo gyvenimu ir šeima (Culbertson et al., 2012). Labiau įsitraukę į darbą darbuotojai sugeba sėkmingai integruoti darbo ir kitus socialinius vaidmenis (Greenhaus & Powell 2006; Karatepe & Demir, 2014), o Qing ir Zhou (2017) teigimu, įsitraukimas į darbą yra darbo ir gyvenimo pusiausvyros „pranašas“.

Kita vertus, įsitraukimo į darbą ryšiai su darbo ir gyvenimo balansu nėra vienodi ir ne visada teigiami. Edwards ir Rothbard (2000), apžvelgę darbo ir šeimos (gyvenimo) vaidmenis siejančius mechanizmus, pažymi, kad vienas jų yra išteklių nutekėjimas (angl. *resource drain*), kai įsitraukimas į vienas veiklas išsekvoja kitoms veikloms atlikti reikalingus išteklius. Rantanen ir kiti (2011) nurodo, kad per didelis įsitraukimas dėl ilgų savaitės darbo valandų ir nepakankamo laiko, skirto asmeniniam gyvenimui, neigiamai siejasi su darbo ir gyvenimo pusiausvyros vertinimu. Ugwu ir kolegos (2022) patvirtina, kad per didelis įsitraukimas į darbą gali neigiamai paveikti darbo ir gyvenimo balansą, nes, darbe išnaudojus laiką ar energiją, jų nepakanka susitvarkyti su veiklomis po darbo.

Darbuotojų perdegimo ir įsitraukimo į darbą tarpininkavimo vaidmuo

Remiantis Darbo reikalavimų ir išteklių (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker et al., 2023) teorijos principais, reikalavimų ir išteklių sąsajos su darbo ir gyvenimo balansu gali būti ne tik tiesioginės. Reikalavimai ir ištekliai gali numatyti įvairias pasekmes, tarp jų ir darbo ir gyvenimo balansą, per du tarpininkavimo mechanizmus – sveikatos sutrikdymą ir motyvaciją (Schaufeli & Bakker, 2004). Sveikatos sutrikdymo procese darbo krūviai, nereguliarios darbo valandos išsekvoja protinius ir fizinius darbuotojų išteklius, didina perdegimo darbe tikimybę, o perdegimas gali persikelti į kitas gyvenimo sritis ir neigiamai paveikti suvokiamą pusiausvyrą tarp darbo ir gyvenimo (Zis et al., 2014). Motyvacijos procese darbo ištekliai didina darbuotojų psichinę ir fizinę energiją, stiprina įsitraukimą į darbą, todėl pasiekiami geresni rezultatai ir didėja pasitenkinimas darbu. Pozityvios emocijos, veiklos motyvacija gali teigiamai paveikti ir gyvenimą po darbo, skatina įgyvendinti kitose gyvenimo srityse numatytas veiklas (Radic et al., 2020). Taigi perdegimas ir įsitraukimas į darbą gali būti ne tik tiesiogiai susiję su suvokta darbo ir gyvenimo pusiausvyra, bet ir veikti kaip tarpiniai kintamieji, paaiškinantys darbo charakteristikų (reikalavimų ir išteklių) sąsajas su darbuotojų darbo ir gyvenimo balansu.

Apžvelgus darbo ir gyvenimo balanso darbo aplinkos prielaidų tyrimus, galima teigti, kad stokojama tyrimų pagal Kalliath ir Brough (2008) teorinę koncepciją, kai balansas analizuojamas kaip apibendrintas asmens suvokimas apie pusiausvyrą tarp darbo ir gyvenimo, o ne per kitus su balansu susijusius reiškinius – darbo ir namų konfliktą ar darbo ir šeimos suderintumą. Šio tyrimo tikslas – sudarius Lietuvos darbuotojų imtį išnagrinėti darbo reikalavimų, išteklių, darbuotojų perdegimo ir įsitraukimo į darbą reikšmę darbo ir

gyvenimo balansui ir perdegimo bei įsitraukimo į darbą kaip tarpinių kintamųjų vaidmenį darbo reikalavimų ir išteklių sąsajoms su darbo ir gyvenimo balansu.

Metodologija

Tyrimo dalyviai ir eiga

Tyrimo imtį sudarė 222 darbuotojai iš įvairių Lietuvos organizacijų, taikyta netikimybinė patogioji atranka. Dalyvavo 190 (85 %) moterų ir 28 (13 %) vyrai, 4 (1,8 %) dalyviai lyties nenurodė. Amžius svyruoja nuo 19 iki 60 metų ($M = 32,31$; $SD = 10,48$). Aukštąjį universitetinį ir neuniversitetinį išsilavinimą turi 168 (75,7 %), profesinį ir vidurinį – 54 (24,3 %) asmenys. 84 (37,8 %) dirbo viešajame, o 138 (62,2 %) – privačiame sektoriuose. Vadovaujamas pareigas ėjo 41 (18,5 %), nevadovaujamas – 181 (81,5 %) darbuotojas. Darbo stažas organizacijoje svyruoja nuo 1 iki 35 metų ($M = 4,99$; $SD = 6,36$). 95 (42,8 %) dalyviai tyrimo metu tik dirbo, 125 (56,3 %) darbą derino su studijomis, 2 (0,9 %) rinkosi atsakymą „kita“.

Tyrimas atliktas 2024 metų sausio mėn. internetinės apklausos būdu, anketa įdėta tinklalapyje www.apklausa.lt. Kvietimu dalyvauti tyrime buvo pasidalinta socialiniuose tinkluose, jis buvo įkeltas į įvairias grupes, kuriose lankosi dirbantys žmonės, išsiųstas asmeninėmis žinutėmis elektroniniu paštu. Dalyvavimas apklausoje savanoriškas, dalyviai galėjo bet kada pasitrauki iš tyrimo. Atsakymų į klausimus trukmė – 10–15 min. Anketa buvo pildoma internetu ir tai užtikrino anonimiškumą bei konfidencialumą, nes nenurodoma asmeninė informacija, o rezultatai analizuojami tik apibendrinti. Iškilus klausimų dalyviai galėjo kreiptis į tyrėją nurodytu elektroninio pašto adresu.

Tyrimo priemonės

Tyrimo klausimyną sudarė demografiniai klausimai ir kintamųjų vertinimo skalės. Demografiniai klausimai buvo apie tyrimo dalyvių lytį, amžių, išsilavinimą, organizacijos veiklos sektorių, vadovaujamas / nevadovaujamas pareigas, darbo stažą organizacijoje, darbo ir studijų derinimą.

Darbo reikalavimai vertinti trimis Bakker (2014) sukurtomis skalėmis. Keturiais teiginiais vertintas darbo krūvis („Kaip dažnai turite dirbti ypač sunkiai, kad spėtumėte atlikti darbą laiku?“) ir kognityviniai reikalavimai („Ar jūs apibūdintumėte savo darbą kaip protiškai labai įtemptą?“), trimis – emociniai reikalavimai („Ar savo darbe susiduriate su dalykais, kurie jus asmeniškai paliečia?“). Atsakymai vertinami pagal Likerto skalę nuo 1 (niekada) iki 5 (labai dažnai / nuolat). Moksliniuose straipsniuose darbo reikalavimų ir išteklių skalės sujungiamos į apibendrintus reikalavimų ir išteklių latentinius kintamuosius (Lazauskaitė-Zabielskė et al., 2018; Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S., 2018; Hu et al., 2011). Darbo reikalavimų rodiklis suformuotas, sujungus minėtas reikalavimų skales. Principinių komponentų faktorių analizė naudojant *varimax* sukimą, kai į analizę įtraukiami darbo reikalavimų skalių išvestiniai rodikliai, išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 53,0 % duomenų sklaidos ($KMO = 0,576$, Bartlettto sferiškumo $\chi^2 = 58,868$, $p < 0,001$), Cronbacho $\alpha = 0,824$. Darbo reikalavimų rodiklis – atsakymų į trijų skalių teiginius vidurkis, didesni balai reiškia, kad darbuotojai geriau vertina savo darbo reikalavimus.

Darbo ištekliai vertinti autonomijos, kolegų paramos, vadovo paramos, grįžtamojo ryšio ir augimo galimybių skalėmis (Bakker, 2014). Skales sudaro po tris teiginius, pavyzdžiui, „Ar galite dalyvauti priimant su Jūsų darbu susijusius sprendimus?“ (autonomija), „Ar galite tikėtis kolegų palaikymo, jei Jums kiltų sunkumų darbe?“ (kolegų parama), „Ar galite tikėtis vadovo palaikymo, jei Jums kiltų sunkumų darbe?“ (vadovo parama), „Aš gaunu pakankamai informacijos apie savo darbo rezultatus“ (grįžtamasis ryšys), „Mano darbas suteikia man galimybę išmokyti naujų dalykų“ (augimo galimybės). Atsakymai vertinami pagal Likerto skalę nuo 1 (niekada) iki 5 (labai dažnai / nuolat), išskyrus augimo galimybių skalės teiginius, į kuriuos tyrimo dalyviai atsakė nuo 1 balo (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Sujungto išteklių konstrukto validumas tikrintas principinių komponentų faktorių analize naudojant *varimax* sukimą, į analizę įtraukti penkių skalių rodikliai. Gautas vienas faktorius, kuris paaiškina 53,7 % duomenų sklaidos ($KMO = 0,755$, Bartletto sferiškumo $\chi^2 = 341,459$, $p < 0,001$), Cronbacho $\alpha = 0,781$. Darbo išteklių kintamojo reikšmė – atsakymų į išteklių skalių teiginius vidurkis, didesni balai reiškia, kad darbuotojai geriau vertina savo darbo išteklius.

Perdegimas darbe vertintas keturių teiginių išsekimo skale (Bakker, 2014), pavyzdžiui, „Dabar po darbo man reikia daugiau laiko pailsėti nei reikėdavo anksčiau“. Atsakymai vertinami pagal 4 balų Likerto skalę nuo 1 balo (visiškai nesutinku) iki 4 (visiškai sutinku). Perdegimo darbe rodiklis – atsakymų į skalės teiginius vidurkis, didesni balai reiškia didesnį darbe patiriamą perdegimą. Principinių komponentų faktorių analizė išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 68,73 % duomenų sklaidos ($KMO = 0,794$, Bartletto sferiškumo $\chi^2 = 398,48$, $p < 0,001$), skalės Cronbacho $\alpha = 0,847$.

Įsitraukimas į darbą vertintas Schaufeli ir kitų (2017) sukurta trumpąja trijų teiginių Utrechto įsitraukimo į darbą skale (angl. UWES – *Utrecht Work Engagement Scale*), pavyzdžiui, „Savo darbe aš jaučiuosi kupinas (-a) energijos“. Atsakymai vertinami pagal Likerto skalę nuo 1 balo (niekada) iki 7 (visada / kasdien). Įsitraukimo į darbą rodiklis – atsakymų į teiginius vidurkis, didesni balai reiškia labiau išreikštą darbuotojų įsitraukimą į darbą. Principinių komponentų faktorių analizė išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 79,67 % duomenų sklaidos ($KMO = 0,683$, Bartletto sferiškumo $\chi^2 = 363,49$, $p < 0,001$), skalės Cronbacho $\alpha = 0,865$.

Darbo ir gyvenimo balansas vertintas keturių teiginių Brough ir kolegų (2014) skale, pavyzdžiui, „Jaučiu, kad darbas ir šeimos / laisvalaikio veiklos šiuo metu yra pusiausvyroje“. Atsakymai vertinami nuo 1 balo (visiškai nesutinku) iki 5 balų (visiškai sutinku). Darbo ir gyvenimo balanso rodiklis – atsakymų į skalės teiginius vidurkis, didesni balai reiškia geriau vertinamą pusiausvyrą tarp darbo ir gyvenimo. Principinių komponentų faktorių analizė išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 75,89 % duomenų sklaidos ($KMO = 0,798$, Bartletto sferiškumo $\chi^2 = 594,03$, $p < 0,001$), skalės Cronbacho $\alpha = 0,889$.

Duomenų analizė

Statistinė duomenų analizė atlikta IBM SPSS 29 programa. Skalių patikimumas vertintas Cronbacho α kriterijumi, struktūros validumas nustatytas principinių komponentų faktorių analize su *varimax* sukiniu. Skaičiuota kintamųjų aprašomoji statistika – rodiklių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. Kintamųjų pasiskirstymas atitinka normalųjį skirstinį:

asimetrijos ir eksceso koeficientų reikšmės patenka į šioms rodikliams nustatytą intervalą nuo -1 iki $+1$ (Hair et al., 2017). Vidurkių skirtumai, lyginant grupes pagal demografinius požymius, vertinti *Stjudento t* testu, ryšiai tarp tyrimo kintamųjų nustatyti *Pearsono* koreliacijos koeficientais. Mediaciniai ryšiai tikrinti, taikant struktūrinių lygčių modeliavimą (angl. *Structural equation modeling*, SEM) SPSS AMOS 25 *Graphics* programa. Modelis patvirtinamas, jei atitinka šiuos statistinius kriterijus: statistiškai nereikšmingas χ^2 , RMSEA (angl. *Root Mean Square Error of Approximation*) rodiklis siekia iki 0,08 ar mažiau, CFI (angl. *Comparative Fit Index*) reikšmė arti 0,95, SRMR (angl. *Standardized Root Mean Square Residual*) neviršija 0,06 reikšmės (Bentler, 1990). Mediacinių ryšių reikšmingumas tikrintas sąrankos (angl. *bootstrapping*) būdu, skaičiuoti netiesioginio ryšio (efekto) regresijos koeficientų 95 % pasikliautinieji intervalai. Mediacinis efektas reikšmingas, kai į šį intervalą nepatenka nulis.

Kadangi individualūs atsakymai gauti iš vieno šaltinio (tyrimo dalyvio), buvo įvertintas bendro metodo šališkumas (angl. *Common method bias*), taikant Harmano vieno faktoriaus testą (Podsakoff et al., 2024). Tiriamoji faktorių analizė, kai skalių teiginiai įtraukiami į vieną faktorių, parodė, kad jis paaiškina 24 % dispersijos. Tai yra mažiau nei 50 % dispersijos riba, nuo kurios bendro šaltinio šališkumas gali paveikti rezultatus.

Rezultatai

Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė

Tiriamų reiškinių aprašomoji statistika (N = 222)

Kintamieji	<i>M</i>	<i>SD</i>	Min	Max	1	2	3	4
1. Darbo reikalavimai	3,39	0,59	1,86	5,00	1			
2. Darbo ištekliai	3,79	0,64	1,87	5,00	−0,042	1		
3. Perdegimas	2,78	0,66	1,00	4,00	0,485**	−0,327**	1	
4. Įsitraukimas į darbą	4,61	1,29	1,00	7,00	0,095	0,542**	−0,392**	1
5. Darbo ir gyvenimo balansas	3,39	0,94	1,00	5,00	−0,248**	0,290**	−0,424**	0,236**

Pastaba. *M* – vidurkis; *SD* – standartinis nuokrypis; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Nustatyta, kad visų kintamųjų vidutinės reikšmės didesnės už statistinius vidurkius, visi kintamieji tarpusavyje reikšmingai susiję, išskyrus nereikšmingą ryšį tarp darbo reikalavimų ir išteklių. Darbo ir gyvenimo balansas teigiamai koreliuoja su darbo ištekliais ir įsitraukimu į darbą ir neigiamai – su perdegimu bei darbo reikalavimais (žr. 1 lentelę).

Darbo ir gyvenimo balanso vidurkiai reikšmingai nesiskiria, lyginant grupes pagal išsilavinimą, darbą viešajame ar privačiame sektoriuose, einamas pareigas. Amžius ir darbo stažas organizacijoje su balanso vertinimu nekoreliuoja. Nedideli reikšmingi

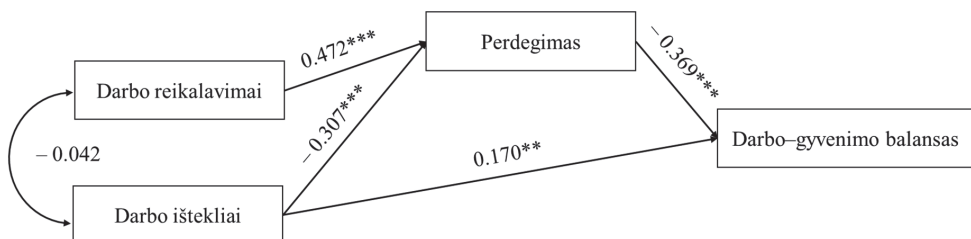
skirtumai gauti tik grupėse pagal lytį ir darbo derinimą su studijomis. Vyrų, palyginti su moterimis, darbo ir gyvenimo balansą vertino geriau (atitinkamai $M = 3,82$, $SD = 0,77$ ir $M = 3,34$, $SD = 0,95$, $t(216) = -2,526$, $p = 0,006$, 95 % PI = $[-0,790, -0,166]$), taip pat tik dirbantys darbuotojai, palyginti su tyrimo dalyviais, kurie darbą derino su studijomis (atitinkamai $M = 3,53$, $SD = 0,86$ ir $M = 3,27$, $SD = 0,99$, $t(218) = 2,053$, $p = 0,021$, 95 % PI = $[0,015, 0,508]$).

Prognoziniai ir tarpininkavimo nepriklausomų kintamųjų ryšiai su darbo ir gyvenimo balansu tikrinti, taikant struktūrinių lygčių modeliavimą. Pirmiausia buvo patikrintas modelis, sudarytas pagal darbo reikalavimų ir išteklių teorinį modelį (Schaufeli & Taris, 2013): darbo reikalavimai ir ištekliai naudojami kaip nepriklausomi kintamieji, darbo ir gyvenimo balansas – priklausomas kintamasis, perdegimas – tarpinis kintamasis darbo reikalavimų ir balanso ryšiui, o įsitraukimas į darbą – išteklių ir balanso ryšiui. Kontroliniai kintamieji – lytis ir darbo derinimo su studijomis rodiklis. Šis modelis nepasitvirtino: $\chi^2 = 82,981$, $df = 7$, $p = 0,000$, $\chi^2/df = 11,85$, CFI = 0,714, TLI = -0,143, RMSEA = 0,222, SRMR = 0,1102.

Kitame skaičiavimo etape pašalintas nereikšmingas tiesinis ryšys tarp darbo reikalavimų ir darbo ir gyvenimo balanso ($\beta = -0,110$, $p = 0,122$), taip pat balanso neprognozuojantys kintamieji: įsitraukimas į darbą ($\beta = 0,015$, $p = 0,836$), lytis ($\beta = -0,011$, $p = 0,863$) ir darbo derinimas su studijomis ($\beta = -0,089$, $p = 0,146$). Gauta, kad antrasis modifikuotas modelis taip pat nereikšmingas: $\chi^2 = 30,417$, $df = 2$, $p = 0,000$, $\chi^2/df = 15,21$, CFI = 0,789, TLI = 0,368, RMSEA = 0,254, SRMR = 0,1055. Trečiasis modelis sudarytas antrojo pagrindu ir atsižvelgiant į modifikavimo indeksą, kuriuo nurodomas papildomas darbo išteklių ir perdegimo ryšys. Šis modelis pasitvirtino, jo tinkamumo rodikliai atitinka statistinius reikalavimus: $\chi^2 = 1,43$, $df = 1$, $p = 0,233$, $\chi^2/df = 1,43$, CFI = 0,997, TLI = 0,981, RMSEA = 0,044, SRMR = 0,019. Nepriklausomi kintamieji paaiškina 21,9 % darbo ir gyvenimo balanso variacijos ($R^2 = 0,219$). Galutinis šio tyrimo kintamųjų ryšių modelis pateikiamas paveiksle.

Paveikslas

Darbo reikalavimų, išteklių, perdegimo darbe ir darbo ir gyvenimo balanso sąsajos



Pastaba. ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; sąsajas iliustruoja standartizuoti beta koeficientai.

Antroje lentelėje pristatomi duomenys apie darbo reikalavimų ir išteklių tiesioginius ir netiesioginius ryšius, prognozuojant darbo ir gyvenimo balansą.

2 lentelė

Mediacinius kintamųjų ryšius apibūdinantys rodikliai

Nepriklausomas kintamasis	Tarpinis kintamasis	Priklausomas kintamasis	Tiesioginis efektas β , 95 % PI	Netiesioginis efektas β , 95 % PI	Bendras efektas β , 95 % PI
Darbo reikalavimai	Perdegimas	Darbo ir gyvenimo balansas	0,000	[-0,401; -0,171] $p < 0,001$	-0,277 [-0,401; -0,171] $p < 0,001$
Darbo ištekliai	Perdegimas	Darbo ir gyvenimo balansas	0,248 [0,059; 0,444] $p = 0,012$	0,166 [0,094; 0,265] $p < 0,001$	0,414 [0,232; 0,615] $p < 0,001^*$

*** $p < 0,001$; β – nestandartizuotas koeficientas; PI – pasiklautojo intervalo žemutinė ir aukšutinė ribos.

Nustatyta, kad perdegimas yra tarpinis kintamasis darbo reikalavimams prognozuojant darbo ir gyvenimo balansą, nes tiesioginis ryšys tarp reikalavimų ir balanso nereikšmingas. Darbo ištekliai numato darbo ir gyvenimo balansą tiesiogiai ir netiesiogiai per neigiamą ryšį su perdegimu. Įsitraukimas į darbą balanso neprognozuoja ir nėra tarpinis kintamasis darbo išteklių ir darbo ir gyvenimo balanso ryšiui.

Rezultatų aptarimas

Šiame tyrime analizuojamos darbo reikalavimų, išteklių, darbuotojų perdegimo ir įsitraukimo į darbą sąsajos su darbo ir gyvenimo balansu bei perdegimo ir įsitraukimo į darbą kaip tarpinių kintamųjų reikšmė darbo reikalavimams ir ištekliams prognozuojant darbo ir gyvenimo balansą. Pirmiausia buvo patikrintos kintamųjų tarpusavio sąsajos ir nustatyta, kad darbo reikalavimai teigiamai siejasi su perdegimu ir neigiamai – su įsitraukimu į darbą, darbo ištekliai, priešingai, yra teigiamai susiję su įsitraukimu į darbą ir neigiamai su darbuotojų perdegimu (žr. 1 lentelę). Didesnę įtampą darbe jaučia darbuotojai, kurių darbas kelia didelius reikalavimus, o labiau įsitraukę į darbą yra asmenys, kuriems darbas suteikia daugiau veiklai vykdyti reikalingų išteklių. Darbo reikalavimai, apimantys kiekybinius, kokybinius ir emocinius reikalavimus, ir perdegimas siejasi su darbo ir gyvenimo balansu neigiamais tiesiniais ryšiais (gautos reikšmingos neigiamos koreliacijos): darbuotojai, kuriems keliama dideli reikalavimai ir kurie patiria didesnę perdegimą, prasčiau vertina pusiausvyrą tarp savo darbo ir gyvenimo. Darbo ištekliai, apimantys autonomiją, kolegų ir vadovo paramą, grįžtamąjį ryšį bei augimo galimybes, ir įsitraukimas į darbą teigiamai koreliuoja su darbo ir gyvenimo balansu: geriau vertinantys darbo išteklius ir labiau įsitraukę į darbą darbuotojai geriau vertina savo darbo ir gyvenimo balansą (Culbertson et al., 2012; Karatepe & Demir, 2014; Razak et al., 2014; Sharma & Tiwari, 2023).

Taikant struktūrinių lygčių modeliavimą, patvirtintas prognozinis ryšių modelis (žr. paveikslą ir 2 lentelę), kuris atskleidžia, kad darbo reikalavimai neigiamai numato darbo ir gyvenimo balansą tik per tarpinį kintamąjį – perdegimą. Reikalavimai su balansu

siejasi tik netiesiogiai dėl sunkesnio darbe patiriamo perdegimo kaip tarpinio veiksnio šiam ryšiui. Šie rezultatai patvirtina kitų autorių tyrimus (Aruldoss et al., 2021; Sharma & Tiwari, 2023). Pavyzdžiui, Aruldoss ir kiti (2021) nustatė, kad perdegimas, pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas tarpininkauja darbinio gyvenimo kokybės ir darbo ir gyvenimo balanso ryšiui. Sharma ir Tiwari (2023) atskleidė, kad perdegimas yra tarpinis kintamasis, paaiškinantis su technologiniais streso šaltiniais siejamų darbo reikalavimų neigiamų sąsajų su darbuotojų darbo ir gyvenimo balansu mechanizmą.

Įsitraukimo į darbą atveju nustatyta, kad jis siejasi su balansu tiesiniu teigiamu koreliaciniu ryšiu (žr. 1 lentelę), tačiau struktūrinių lygčių modelis parodė, jog įsitraukimas darbo ir gyvenimo balanso neprognozuoja ir nėra tarpinis kintamasis išteklių ir balanso ryšiui (žr. 2 lentelę). Tai nesutampa su kitų tyrimų rezultatais (Karatepe & Demir, 2014; Qing & Zhou, 2017), tačiau kartu atskleidžia galbūt sudėtingesnes įsitraukimo į darbą ir darbo ir gyvenimo balanso sąsajas (Wood et al., 2020). Šiame tyrime įsitraukimas į darbą ir darbo ir gyvenimo balansas vertinami kaip vienos dimensijos konstruktai, tačiau jų struktūra gali būti sudėtingesnė. Įsitraukimą į darbą suformuoja energingumo, atsidaavimo ir pasinėrimo komponentai (Bakker & Demerouti, 2018), kurie gali būti nevienodai susiję su darbo ir gyvenimo balansu. Pavyzdžiui, pasinėrimas į darbą reikalauja energijos ir susikaupimo, gali užimti kitoms gyvenimo veikloms skirtą laiką, o tai sekina balansui palaikyti reikalingus išteklius ir gali trikdyti šią pusiausvyrą (Wood et al., 2020). Teorinėje apžvalgoje minėta, kad darbo ir gyvenimo balanso struktūra taip pat gali būti sudėtingesnė, sudaryta iš didesnio skaičiaus komponentų, kurie gali būti nevienodai susiję su įsitraukimu į darbą (Greenhaus et al., 2003; Wayne et al., 2021). Įsitraukimo į darbą ir darbo ir gyvenimo balanso sąsajų analizė, atsižvelgiant į jų vidinę struktūrą, gali atskleisti įvairesnes šių reiškinių sąsajas, kurioms gali būti svarbūs ir tarpiniai kintamieji – mediatoriai ir moderatoriai. Wood ir kiti (2020), atlikę tyrimų apžvalgą, apibendrina, kad įsitraukimo į darbą ir darbo ir gyvenimo balanso sąsajoms gali būti reikšmingi perdegimas, pilietiškas darbuotojų elgesys, teigiamas afektas, darbo vaidmeniui atlikti reikalingų išteklių įgijimas ar praradimas, veikiantys kaip tarpiniai kintamieji, paaiškinantys ryšių tarp įsitraukimo į darbą ir darbo ir gyvenimo balanso komponentų mechanizmą.

Rezultatai pabrėžia ypač svarbų darbo išteklių vaidmenį darbo reikalavimų ir išteklių modelyje. Nustatyta, kad ištekliai ne tik tiesiogiai teigiamai numato balansą, bet ir neigiamai prognozuoja perdegimą, kuris veikia kaip tarpinis kintamasis išteklių ir darbo ir gyvenimo balanso ryšiui (žr. 2 lentelę). Šis rezultatas patvirtina Schaufeli (2017) pristatytame modelyje nurodytą neigiamą išteklių ir perdegimo sąsają, išryškina darbe teikiamų išteklių tiesioginę ir per mažesnę perdegimą netiesioginę reikšmę darbo ir gyvenimo balansui ir papildoma jo prielaidų tyrimus. Pavyzdžiui, Kinman ir Jones (2008) nustatė, kad akademinės srities darbuotojai, kurie dirbo didelių darbo reikalavimų sąlygomis (didelis darbo krūvis, darbas vakarais, savaitgaliais ir pan.), tačiau turėjo pakankamų darbo išteklių (galimybę kontroliuoti darbo procesą, lankstesnę grafiką, jautė daugiau paramos), išlaikė geresnę pusiausvyrą tarp darbo ir gyvenimo. Hu ir kiti (2011) nustatė, kad perdegimas tarpininkauja darbo išteklių ir kitų padarinių – organizacinio įsipareigojimo ir ketinimo išeiti iš organizacijos – ryšiams.

Apibendrinant – tyrimo rezultatai patvirtina darbo reikalavimų, išteklių, perdegimo ir įsitraukimo į darbą vaidmenį darbo ir gyvenimo pusiausvyrai. Nustatyta, kad visi nagrinėti reiškiniai tarpusavyje susiję reikšmingais koreliaciniais ryšiais; darbo ir gyvenimo balansas teigiamai koreliuoja su darbo ištekliais ir įsitraukimu į darbą, o neigiamai – su darbo reikalavimais ir perdegimu. Darbo reikalavimai numato darbo ir gyvenimo pusiausvyrą tik per tarpinį kintamąjį – perdegimą: reikalavimai netiesiogiai neigiamai siejasi su darbuotojų darbo ir gyvenimo balansu dėl sunkesnio darbe patiriamo perdegimo kaip tarpinio veiksnio šiam ryšiui. Darbo ištekliai numato darbo ir gyvenimo pusiausvyrą tiesiogiai ir per tarpinį kintamąjį – perdegimą, nes perdegimas yra dalinis tarpinis kintamasis darbo ištekliais prognozuojant darbo ir gyvenimo pusiausvyrą. Įsitraukimas į darbą siejasi su darbo ir gyvenimo balansu tiesiniu teigiamu ryšiu, tačiau nenustatytas jo kaip tarpinio kintamojo vaidmuo darbo ištekliai ir darbo ir gyvenimo balanso ryšiui. Tai atveria išsamesnių šių sąsajų tyrimų perspektyvą.

Tyrimo ribotumai ir pasiūlymai ateities tyrimams

Imties reprezentatyvumas. Šis ribotumas sietinas su patogiaja tyrimo imtimi, kuri nereprezentuoja dirbančiųjų populiacijos ir duomenys gali būti aptariamai tik tirtos imties ribose. Ateityje tikslinga apklausti didesnę skaičių darbuotojų, įtraukti dirbančius gamybos, švietimo, medicinos, prekybos ir kituose sektoriuose. Imtis buvo gana homogeniška, nes vyrai sudarė tik 13 proc. Nustatyta, kad moterys dažniau nei vyrai dalyvauja apklausose internetu (Aerny-Perreten et al., 2015) ir į tai svarbu atsižvelgti tolesniuose darbo ir gyvenimo balanso tyrimuose. *Socialiai pageidaujami atsakymai.* Tyrime dalyvavę darbuotojai buvo vienintelis informacijos šaltinis, gauta informacija apie subjektyviai suvokiamą asmeninę patirtį. Siekiant pašalinti šį ribotumą, galėtų būti naudojami išoriniai informacijos šaltiniai, taip pat taikomi metodai, kurie fiksuoja kasdienę darbuotojų patirtį, pavyzdžiui, dienoraščio metodas, kuris atskleistų daugiau įvairios informacijos apie nagrinėjamus reiškinius. *Tęstiniai tyrimai.* Skerspjuvio strategija neatskleidžia reiškinių ir jų ryšių dinamikos laike. Aktualūs tęstiniai darbo ir gyvenimo pusiausvyros ir prielaidų tyrimai, siejant juos su pusiausvyros palaikymo intervencijomis asmeninių kompetencijų ugdymo, darbo sąlygų modeliavimo ir kitose srityse. Tai atskleistų abipusius perdegimo ir įsitraukimo į darbą ryšius su darbo ir gyvenimo pusiausvyra, balanso reikšmę, stiprinant įsitraukimą į darbą ir mažinant perdegimą ilgalaikėje perspektyvoje. *Darbo ir gyvenimo balanso veiksmų spektras.* Tyrimas atskleidžia Brough ir kitų (2014) darbo ir gyvenimo balanso vertinimo skalės taikymo tolesniuose tyrimuose galimybes, tačiau kartu svarbu patvirtinti metodo psichometrinės charakteristikas didesnės apimties Lietuvos dirbančiųjų tyrimuose, įtraukti platesnį darbo ir asmeninių balanso prielaidų spektrą. Pavyzdžiui, darbo išteklių grupę galima papildyti vadovavimo charakteristikomis, įtraukti asmeninius išteklius (asmenybės bruožus, saviuikšmingumą, atsparumą), analizuoti šias sąsajas lemiančias sąlygas. Organizacijoms ir švietimo institucijoms aktualus darbo ir studijų derinimo klausimas, nes šiame tyrime dalyvavę dirbantys ir studijuojantys asmenys prasciau vertina savo darbo ir gyvenimo balansą, palyginti su nestudijuojančiais darbuotojais.

Rekomendacijos praktikai

Darbuotojų darbo ir gyvenimo balansas – tai ne tik tikslingas ir optimalus laiko paskirstymas darbui atlikti ir šeimos bei laisvalaikio veikloms. Tai ir asmens jaučiama vidinė psichinė bei emocinė pusiausvyra, o ne papildomas streso šaltinis dėl neįvykdytų darbo ar asmeninių planų bei įsipareigojimų šeimai. Todėl organizacijoms aktualu pasirūpinti darbuotojų darbo ir gyvenimo balansu bei suteikti sąlygas jį palaikyti.

Svarbu kontroliuoti darbo keliamus reikalavimus ir suteikti darbuotojams reikalingus išteklius, nes, kaip patvirtina tyrimo rezultatai, šios charakteristikos prognozuoja su darbo ir gyvenimo balansu neigiamai susijusį perdegimą. Ilgalaikėje perspektyvoje disbalanso situacija bumerango principu gali paveikti asmens savijautą ir produktyvumą darbe.

Organizacijoms aktualūs tiksliniai tyrimai, kurie padėtų analizuoti būtent šiai organizacijai ir konkrečioms darbo vietoms būdingus darbo reikalavimus, išteklius ir kitas darbo charakteristikas. Kaip pabrėžia darbo ir gyvenimo balanso priemonių efektyvumo naujausios apžvalgos autoriai (Casper et al., 2024), organizacijų diegiamos priemonės nėra veiksmingos, jei neatliepia konkrečios darbuotojų situacijos ir jų poreikių. Gali būti, kad skiriasi darbuotojų šeimos situacija, darbe vieni gali patirti didelius emocinius reikalavimus, o kitiems tenka didelis krūvis, nepakanka vadovo paramos ar profesinio tobulėjimo galimybių. Ši informacija padėtų parinkti ir įgyvendinti konkrečias darbo ir gyvenimo pusiausvyros palaikymo priemones, didinti jų veiksmingumą, rengti ilgalaikę organizacijos žmoniškųjų išteklių valdymo strategiją ir intervencijas šioje srityje.

Galimybės nuolat tobulėti profesinėje srityje, stiprinti dalykines ir asmenines kompetencijas yra būtinos sąlygos ne tik efektyviai dirbti, bet ir išlaikyti balansą tarp darbo ir kitų gyvenimo sričių. Darbuotojų profesionalumas – tai greitų ir veiksmingų sprendimų priėmimo bei įgyvendinimo sąlyga, kuri padeda mažinti su veikla susijusį stresą, valdyti perdegimą, efektyviai įsisavinti ir panaudoti organizacinius bei asmeninius išteklius derinant darbo ir kitų gyvenimo sričių veiklas.

Autorių indėlis

Sabina Žitlinskytė: konceptualizacija, tyrimo metodologijos parengimas, tyrimo atlikimas, duomenų analizė, rašymas; originalus straipsnio rankraštis, straipsnio peržiūra ir koregavimas.

Dalia Bagdžiūnienė: konceptualizacija, tyrimo metodologijos parengimas, duomenų analizė, rašymas; originalus straipsnio rankraštis, vizualizacija, straipsnio peržiūra, publikacijos rengimo supervizavimas.

Literatūra

- Aerny-Perreten, N., Domínguez-Berjón, M. F., Esteban-Vasallo, M. D., & García-Riolobos, C. (2015). Participation and factors associated with late or non-response to an online survey in primary care. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 21(4), 688–693. <https://doi.org/10.1111/jep.12367>
- Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2021). The relationship between quality of work life and work-life-balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: Evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36–62. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0082>

- Bakker, A. B. (2014). *The job demands–resources questionnaire*. Erasmus University.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(2014), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bataineh, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99–112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238–246. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Bernuzzi, C., Paganin, G., Petrilli, S., & Margheritti, S. (2025). Old trends in new clothing? Exploring the quiet quitting phenomenon through a scoping review. *Current Psychology*, 44, 10990–11010. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07920-x>
- Björk-Fant, J. M., Bolander, P., & Forsman, A. K. (2023). Work–life balance and work engagement across the European workforce: A comparative analysis of welfare states. *European Journal of Public Health*, 33(3), 430–434. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckad046>
- Brough, P., Timms, C., O’Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work–life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724–2744. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262>
- Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A., & Rasmussen, L. (2020). Work–life balance: Definitions, causes, and consequences. In T. Theorell (Ed.), *Handbook of socioeconomic determinants of occupational health: From macro-level to micro-level evidence* (pp. 1–15). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-05031-3_20-1
- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182–214. <https://doi.org/10.1037/apl0000259>
- Casper, W. J., Hyde, S. A., Smith, S. G., Amirkamali, F., & Wayne, J. H. (2024). How effective are work-life balance policies? The importance of inclusion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 12, 73–108. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110622-050544>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- 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>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209–236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- 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>
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178–199. <https://doi.org/10.2307/259269>
- 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>
- 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)
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.2307/20159186>

- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work–family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455–471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>
- 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>
- 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>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications Inc.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2011). The job demands–resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 181–190. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.009>
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323–327. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>
- Karatepe, O., & Demir, E. (2014). Linking core self-evaluations and work engagement to work-family facilitation: A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 307–323. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2013-0008>
- Kinman, G., & Jones, F. (2008). A life beyond work? Job demands, work-life balance, and well-being in UK academics. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 17(1–2), 41–60. <https://doi.org/10.1080/10911350802165478>
- 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>
- Peeters, M. C., Montgomery, A. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing work and home: How job and home demands are related to burnout. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 43–61. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.1.43>
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common method bias: It's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 17–61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>
- Qing, G., & Zhou, E. (2017). Bidirectional work–family enrichment mediates the relationship between family-supportive supervisor behaviors and work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(2), 299–308. <https://doi.org/10.2224/sbp.6023>
- 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, Article 102518. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102518>
- Rantanen, J., Kinnunen, U., Mauno, S., & Tillemann, K. (2011). Introducing theoretical approaches to work-life balance and testing a new typology among professionals. In S. Kaiser, M. J. Ringlstetter, D. R. Eikhof, & M. Pina e Cunha (Eds.), *Creating balance? International perspectives on the work-life integration of professionals* (pp. 27–46). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-16199-5_2
- Razak, M. I., Yusof, N. M., Azidin, R. A., Latif, M. M. R. H. A., & Ismail, I. (2014). The impact of work stress towards work life balance in Malaysia. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(11), 1–16.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293–315. <http://dx.doi.org/10.1002/job.248>
- 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>

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources Model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43–68). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

Shah, D., & Parekh, M. (2023). Understanding work-life balance: An analysis of quiet quitting and age dynamics using deep learning. *International Research Journal of Engineering Technology*, 1(06), 1230–1235.

Sharma, I., & Tiwari, V. (2023). Modeling the impact of techno-stress and burnout on employees' work-life balance and turnover intention: A job demands-resources theory perspective. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(1), 121–134. <https://doi.org/10.1002/joe.22206>

Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13, 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2018). Job demands and job resources as predictors of teacher motivation and well-being. *Social Psychology of Education*, 21(5), 1251–1275. <https://doi.org/10.1007/s11218-018-9464-8>

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>

Ugwu, F. O., Enwereuzor, I. K., & Mazei, J. (2023). 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>

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>

Vyas, L. (2022). "New normal" at work in a post-COVID world: Work-life balance and labor markets. *Policy and Society*, 41(1), 155–167. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puab011>

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, Article 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>

Zis, P., Anagnostopoulos, F., & Sykioti, P. (2014). Burnout in medical residents: A study based on the Job Demands-Resources Model. *The Scientific World Journal*, 2014, 1–10. <https://doi.org/10.1155/2014/673279>

Žiedelis, A., Lazauskaitė-Zabielskė, J., & Urbanavičiūtė, I. (2021). Reconciling home and work during lockdown: The role of organisational segmentation supplies for psychological detachment and work-home conflict. *Psichologija*, 64, 86–93. <https://doi.org/10.15388/psichol.2021.44>