

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROGRAMA

Vaida Urnikienė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

DARBUOTOJŲ VIDINĖS MOTYVACIJOS POVEIKIS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI, MEDIJUOJANT PSICHOLOGINEI GEROVEI IR MODERUOJANT SAVIVEIKSMINGUMUI	THE IMPACT OF EMPLOYEES’ INTRINSIC MOTIVATION ON WORK ENGAGEMENT: THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL WELL- BEING AND THE MODERATING ROLE OF SELF-EFFICACY
--	---

Darbo vadovas dr. (HP) prof. Danuta Diskienė

Vilnius, 2026

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	6
1. VIDINĖS MOTYVACIJOS, SAVIVEIKSMINGUMO, DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINĖS GEROVĖS IR ĮSITRAUKIMO SĄSAJŲ TEORINĖ ANALIZĖ	9
1.1 Vidinės motyvacijos samprata bei ją lemiantys veiksniai	9
1.2 Saviveiksmingumo samprata ir ją lemiantys veiksliai	13
1.3 Darbuotojų psichologinės gerovės samprata ir ją lemiantys veiksliai	17
1.4 Darbuotojų įsitraukimo samprata ir ją lemiantys veiksniai	21
1.5 Vidinės motyvacijos, saviveiksmingumo, darbuotojų psichologinės gerovės ir įsitraukimo sąsaja	27
2. EMPIRINIO TYRIMO METODIKA	31
2.1 Tyrimo tikslas, uždaviniai, modelis, hipotezės	31
2.2 Tyrimo organizavimo metodika	34
2.3 Imties dydžio nustatymas ir respondentų atranka	37
2.4 Tyrimo duomenų analizės metodai	39
3. DARBUOTOJŲ VIDINĖS MOTYVACIJOS POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI, MEDIJUOJANT PSICHOLOGINEI GEROVEI IR MODERUOJANT SAVIVEIKSMINGUMUI TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	41
3.1. Tyrimo respondentų demografiniai duomenys	41
3.2. Tiriamų konstrukty patikimumo ir duomenų skirstinių normalumo analizė	43
3.3. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir rezultatai	44
3.4. Demografinių charakteristikų poveikis tiriamiems konstrukts	45
3.5. Ryšių tarp konstrukty analizė	47
3.6. Tyrimo ribotumas	53
3.7. Tyrimo apibendrinimas ir diskusija	54
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	57
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	61
SANTRAUKA	72
SUMMARY	74
PRIEDAI	76
1 priedas. Kiekybinio tyrimo instrumentas	76
2 priedas. Normalumo Q-Q grafikai	80
3 priedas. Konstrukty asimetrijos (angl. skewness) ir eksceso (ang. kurtosis) rodikliai	82
4 priedas. Pearson koreliacijos analizė	83

5 priedas. Daugianarė regresija – demografinių rodiklių (lyties, amžiaus, išsilavinimo, darbo stažo, pavaldumo) įtaka tyrimo modeliui	84
6 Priedas. ANOVA testas: darbuotojų vidinės motyvacijos, saviveiksmingumo, psichologinės gerovės ir įsitraukimo vertinimo rezultatai pagal organizacijos, kurioje dirba, tipą	85
7 priedas. ANOVA testas: darbuotojų vidinės motyvacijos, saviveiksmingumo, psichologinės gerovės ir įsitraukimo vertinimo rezultatai pagal organizacijos, kurioje dirba, dydį	86
8 Priedas. Tiesinės regresinės analizės rezultatai H1 hipotezės patikrinimui	87
9 Priedas. Tiesinės regresinės analizės rezultatai H2 hipotezės patikrinimui	89
10 Priedas. Tiesinės regresinės analizės rezultatai H3 hipotezės patikrinimui	91
11 Priedas. Vidinės motyvacijos, psichologinės gerovės ir saviveiksmingumo mediacijos–moderacijos analizė H4 ir H5 hipotezių patikrinimui	93

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Ryff (1989) psichologinės gerovės šešių dimensijų modelis	18
2 lentelė. Tyrimų rezultatų apibendrinimas (konstrukto sąveikos ir empiriniai rezultatai)	29
3 lentelė. Tyrimo klausimyne naudojami konstruktai	34
4 lentelė. Respondentų atsakymus sisteminimo forma	38
5 lentelė. Tyrime dalyvavusių respondentų demografinės charakteristikos	41
6 lentelė. Klausimyno skalių patikimumas	43
7 lentelė. Normalumo įvertinimo testai pagal Kolmogorov–Smirnov ir Shapiro–Wilk	44
8 lentelė. Kintamųjų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai	45
9 lentelė. Pearsono koreliacijos tarp pagrindinių tyrimo konstrukto	45
10 lentelė. Daugianarės regresijos analizė kontrolinių kintamųjų įtakai nustatyti	46
11 lentelė. Darbuotojų vidinės motyvacijos poveikio psichologinei gerovei regresijos modelio santrauka ir ANOVA rezultatai	47
12 lentelė. Darbuotojų vidinės motyvacijos poveikio psichologinei gerovei regresijos modelio santrauka ir koeficientai	48
13 lentelė. Darbuotojų vidinės motyvacijos poveikio įsitraukimui į darbą regresijos modelio santrauka ir ANOVA rezultatai	48
14 lentelė. Darbuotojų vidinės motyvacijos poveikio įsitraukimui į darbą regresijos modelio santrauka ir koeficientai	49
15 lentelė. Psichologinės gerovės poveikio įsitraukimui į darbą regresijos modelio santrauka ir ANOVA rezultatai	49
16 lentelė. Psichologinės gerovės poveikio įsitraukimui į darbą regresijos modelio santrauka ir koeficientai	50
17 lentelė. Regresinės analizės rezultatai: psichologinės gerovės prognozavimas pagal vidinę motyvaciją	51
18 lentelė. Regresinės analizės rezultatai: įsitraukimo prognozavimas pagal psichologinę gerovę, vidinę motyvaciją, saviveiksmingumą ir jų sąveiką	51
19 lentelė. Vidinės motyvacijos netiesioginis poveikis įsitraukimui per psichologinę gerovę	52
20 lentelė. Tyrimo hipotezių įvertinimas	55

PAVEIKSLŲ SARAŠAS

1 paveikslas. Vidinės motyvacijos poveikio įsitraukimui, medijuojant psichologinei gerovei ir moderuojant saviveiksmingumui, modelis	31
2 paveikslas. Tyrimo eiga	34
3 paveikslas. Respondentų amžiaus analizė	42
4 paveikslas. Respondentų darbo stažo analizė	42
5 paveikslas. Galutinis tyrimo modelis	56

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Darbuotojų vidinės motyvacijos poveikio darbuotojų įsitraukimui, medijuojant psichologinei gerovei ir moderuojant saviveiksmingumui, tema aktuali tiek teoriškai, tiek praktiškai. Kiekvienos organizacijos tikslas yra siekti aukštų veiklos rezultatų, lyderio pozicijos konkurencinėje kovoje, bei turėti tik patyrusius ir produktyvius darbuotojus. Tokie siekiai, natūraliai kelia iššūkių ir pačioms organizacijoms ir jose dirbantiems darbuotojams. Žinoma, jog organizacijos sėkmę lemia daug dedamųjų, tačiau darbuotojai yra viena svarbiausiųjų. Be atsidavusių, profesionalių ir lojalių darbuotojų, labai sunku išlaikyti aukštą veiklos efektyvumą, todėl organizacijos intensyviai ieško sprendimų, kaip įtraukti darbuotojus, kaip sumažinant jų kaitą, bei kaip dar labiau atskleisti jų vidines galimybes?

Gallup (2023) duomenys, patvirtina, kad dar daugelyje darbo rinkos sektorių vyrauja didelė darbuotojų kaita dėl nepakankamo darbuotojų įsitraukimo ir organizacijos suprata, jog darbuotojų išlaikymui nebepakanka jų skatinimo vien finansinėmis priemonėmis, būtina didinti jų vidinį norą likti organizacijoje ir ugdyti troškimą prisidėti prie jos sėkmės. Būtent psichologiniai darbuotojų aspektai lemia jų demonstruojamą produktyvumą, įsitraukimą į darbo procesą ir organizacijos tikslus. Įsitraukę darbuotojai paprastai yra iniciatyvūs, aktyvūs, ieškantys kūrybiškų sprendimų bei suvokiantys savo atliekamo darbo prasmę (Saks, 2006). Organizacijos, kurios siekia pirmauti konkurencinėje kovoje, visų pirma turėtų siekti darbuotojų gerovės gerinimo, nes tik sukūrus aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami, jie patys intuityviai norės pasiekti geresnių ne tik savo, bet ir organizacijos rezultatų. Taigi siekiant užtikrinti ilgalaikį darbuotojų įsitraukimą, itin svarbu suvokti, kas juos iš tikrųjų motyvuoja darbui; kas skatina tobulėti ir kas didina pasitikėjimą savo gebėjimais bei užtikrina emocinį stabilumą? Šių veiksnių identifikavimas ir jų svarbos suvokimas, gali padėti kurti tokią aplinką, kurioje darbuotojai pilnai atsiduotų darbui. Taigi, šis tyrimas padeda gilinti teorinį supratimą apie veiksnius, lemiančius darbuotojų įtrauktį į darbą, pateikia rekomendacijas, kaip valdyti šiuos veiksnius kai jie veikia atskirai ir kaip - jų sąveikos metu.

Motyvuoti, savimi pasitikintys ir gerai besijaučiantys darbuotojai yra vienas iš svarbiausių organizacijos turtų. Nuolatinis vadovų spaudimas dėl rezultatų siekimo, darbo efektyvinimo, greitų sprendimų priėmimo – dažnu atveju nulemia darbuotojų apsisprendimą palikti organizaciją. Tad jei suprasime kas lemia darbuotojų įsitraukimą net esant intensyviai darbo tempui, tuomet galima užkirsti kelią darbuotojų kaitai, perdegimui ar žemam našumui. Šio tyrimo rezultatai gali suteikti žinių apie veiksnius labiausiai įtakančius darbuotojų įsitraukimą ir praplėsti suvokimą, kaip sukurti lojalią komandą bei įtraikyti darbo aplinką.

Analizuojamos temos naujumas ir ištyrimo lygis. Darbuotojų vidinė motyvacija, saviveiksmingumas, psichologinė gerovė bei įsitraukimas atskirai yra plačiai nagrinėjami konstruktai - esami tyrimai dažniausiai analizuoja šiuos kintamuosius atskirai arba poromis. Mokslinėje literatūroje vis dar stokojama tyrimų, kurie vertintų vidinės motyvacijos poveikį įsitraukimui per psichologinę gerovę, įtakojant saviveiksmingumui.

Darbuotojų vidinė motyvacija mokslinėje literatūroje dažnai aprašoma, kaip vienas svarbiausių veiksnių, kurie įtakoja darbuotojų elgesį ir požiūrį į darbą. Tyrėjai Ryan ir Deci (2000) savideterminacijos teorijoje pabrėžė, kad darbuotojai, kuriuos veda vidinis noras tobulėti, kurie savo darbą suvokia kaip prasmingą veiklą, paprastai būna labiau įsitraukę. Pažymėtina, kad be vidinės motyvacijos yra svarbūs ir kiti vidiniai darbuotojų resursai, tokie kaip tikėjimas savo gebėjimais, optimistiškumas, gebėjimas priimti stresines situacijas, kūrybiškumas, socialinė pilnatvė, kurie susiveda į patiriamą psichologinę gerovę. Tyrėjai Schaufeli ir Bakker (2021) pažymi, kad darbuotojo saviveiksmingumas tiesiogiai veikia jo įsitraukimą, šiam požiūriui pritaria Sonnentag, Tay ir Shoshan (2022), kurie teigia, jog stiprinant vidinius darbuotojų išteklius, tokius kaip saviveiksmingumas, organizacijos prisideda prie psichologinės gerovės stiprinimo ir taip teigiamai įtakoja jų įsitraukimą.

Kadangi vis daugiau organizacijų intensyviai ieško būdų, kaip įtraukti darbuotojus, atliepiant jų vidinius poreikius, natūralu, jog jau atlikta nemažai mokslinių tyrimų ir sukaupta nemažai mokslinių žinių, tačiau vis dar stokojama išsamesnių tyrimų, atsakytų į klausimą, kaip vidinė motyvacija, pasitikėjimas savimi, psichologinė gerovė ir įsitraukimas susiję tarpusavyje ir kokį poveikį vienas kitam daro? Žinių ir praktinių rekomendacijų trūkumas lemia organizacijų sunkumus, sudarant ilgalaikius ir tvarius darbuotojų įsitraukimą sąlygojančius modelius. Šiame darbe siekiama sukurti teorinį pagrindą ir pateikti praktines rekomendacijas, kurios realiai galėtų būti taikomos žmogiškųjų išteklių valdymo srityje.

Apibendrinant, analizuojama tema yra aktuali tiek teoriškai, tiek praktiškai - nors žinių apie atskirus veiksnius yra, vis dar trūksta mokslinių tyrimų, kaip jų sąveika įtakoja darbuotojų įsitraukimą. Tyrimas padės suprasti, kas skatina darbuotojus įsitraukti į darbą ir pasiūlys organizacijoms realiai pritaikomas rekomendacijas.

Darbo problema. Nors mokslinėje literatūroje randama nemažai tyrimų apie darbuotojų vidinę motyvaciją, psichologinę gerovę, saviveiksmingumą ir įsitraukimą, vis dar trūksta aiškesnio supratimo, kaip šie veiksniai veikia kartu ir, kokią poveikį daro vienas kitam, kalbant apie įsitraukimą. Ne visada aišku, kurio veiksnio, ar kurių veiksnių sąveikos – vidinės motyvacijos, psichologinės gerovės ar saviveiksmingumo – stiprinimas, atves iki ilgalaikio ir produktyvaus darbuotojų įsitraukimo. Todėl kyla pagrindinė **tyrimo problema** - kaip darbuotojų vidinė motyvacija veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą, kai šį ryšį medijuoja psichologinė gerovė ir

moderuoja saviveiksmingumas?

Darbo tikslas - atskleisti darbuotojų vidinės motyvacijos poveikį darbuotojų įsitraukimui, medijuojant psichologinei gerovei ir moderuojant saviveiksmingumui.

Tiksliui pasiekti keliama **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti vidinės motyvacijos, saviveiksmingumo, psichologinės gerovės ir įsitraukimo sąvokas, remiantis mokslinės literatūros šaltiniais.
2. Išanalizuoti vidinės motyvacijos, saviveiksmingumo ir psichologinės gerovės tarpusavio sąsajas bei jų reikšmę darbuotojų įsitraukimui.
3. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, parengti darbuotojų vidinės motyvacijos poveikio įsitraukimui, medijuojant psichologinei gerovei ir moderuojant saviveiksmingumui, kiekybinio tyrimo metodiką.
4. Atlikti empirinį tyrimą, siekiant įvertinti darbuotojų vidinės motyvacijos poveikį įsitraukimui, kai ši ryšį medijuoja psichologinė gerovė ir moderuoja saviveiksmingumas.
5. Remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais, parengti išvadas ir rekomendacijas.

Darbo metodai. Tyrimo tikslui pasiekti taikomi keli metodai: teorinė mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimo metodas (apklausa) ir statistiniai duomenų analizės metodai. Tyrimo metu gauti duomenys analizuojami pasitelkiant koreliacijos, regresijos, mediacijos ir moderacijos analizes. Atlikto tyrimo rezultatai leis geriau suprasti veiksnius, skatinančius darbuotojų įsitraukimą bei prisidės prie efektyvesnių žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų kūrimo.

Dirbtinio intelekto naudojimas. Šiame magistro darbe dirbtinio intelekto įrankis Chatgpt naudotas ribotai ir tik pagalbiniais tikslais. Daugiausia naudotas mokslinių straipsnių paieškai ir pirminei jų atrankai. Empirinio tyrimo dalyje naudotas, kaip papildoma priemonė SPSS duomenų analizės patikrinimui. Taip pat dirbtinis intelektas buvo naudojamas teksto stilistikos ir gramatikos patikrinimui.

Darbo struktūra. Pirmame skyriuje pristatytos vidinės motyvacijos, saviveiksmingumo, psichologinės gerovės bei įsitraukimo teorinės sampratos, bei aptartos jų tarpusavio sąsajos, kuriomis remiantis sudarytas tyrimo modelis. Antrajame skyriuje aptartas empirinio tyrimo tikslas, tyrimo modelis bei metodologinis pagrindimas, o trečiajame skyriuje analizuoti gauti empiriniai duomenys, suformuluotos esminės tyrimo išvados bei pateiktos praktinės rekomendacijos.

1. VIDINĖS MOTYVACIJOS, SAVIVEIKSMINGUMO, DARBUOTOJŲ PSICHOLOGINĖS GEROVĖS IR ĮSITRAUKIMO SĄSAJŲ TEORINĖ ANALIZĖ

1.1 Vidinės motyvacijos samprata bei ją lemiantys veiksniai

Darbuotojų motyvacija – viena iš dažniausiai analizuojamų temų šiuolaikinėje darbo rinkoje. Ji daro tiesioginę įtaką darbuotojų rezultatams, įsitraukimui, lojalumui ir galiausiai pačios organizacijos veiklos efektyvumui. Mokslinėje literatūroje dažnai išskiriami du motyvacijos šaltiniai: vidiniai (angl. *intrinsic*) ir išoriniai (angl. *extrinsic*). Vidiniai veiksniai susiję su asmens vidiniais poreikiais, kylančiais iš asmeninių tikslų ir troškimų, skatinantys veikti, tobulėti, realizuoti savo gebėjimus, o išoriniai – su organizacine aplinka ir darbo sąlygomis (Viningienė, 2014; Basu, 2023; Ryan ir Deci, 2000). Tuo tarpu išorinė motyvacija yra susijusi su išoriniais procesais, tokiais kaip atlygis ar pripažinimas, per kuriuos siekiama sustiprinti darbuotojų elgesį organizacijoje (Viningienė, 2014). Vidinė ir išorinė motyvacija nėra lygiavertės. Pasak Ryan ir Deci (2000), jos darbuotoją veikia skirtingai: **vidinė motyvacija kyla iš pačios veiklos teikiamo pasitenkinimo ir augimo**, tuo tarpu išorinė – iš realiai gaunamų paskatų. Dėl šios priežasties vidinė motyvacija laikoma tvaresniu ir gilesniu darbuotojų elgseną lemiančiu veiksnio.

Tyrimai rodo, kad vidinė motyvacija sustiprėja tada, kai darbuotojas jaučiasi kompetentingas ir pasitiki savo gebėjimais. Tikėjimas savimi skatina domėjimąsi veikla, norą mokytis ir natūraliai didina įsitraukimą (Bandura, 1997; Cherian ir Jacob, 2013; Cetin ir Askun, 2018). Kuo labiau darbuotojas tiki savo jėgomis, tuo daugiau vidinio pasitenkinimo jaučia ir tuo labiau stiprėja jo noras siekti aukštų rezultatų.

Tyrėjai Ryan ir Deci (1985) teigia, kad vidinės motyvacijos atsiradimą ir jos stiprumą įtakoja trys psichologiniai poreikiai:

1. autonomijos arba savarankiškumo poreikis, kuris siejamas su galimybe inicijuoti tam tikrus veiksmus ar galėti priimti savarankiškus sprendimus;
2. kompetencijos poreikis siejamas su galimybe pademonstruoti savo sugebėjimus ir taip sulaukti sėkmės atliekant sudėtingas užduotis;
3. ryšių (susietumo) poreikis siejamas su abipusės pagarbos, pasitikėjimo kurimu su kitais kolektyvo nariais (Ryan ir Deci, 2000; Gagne ir Deci, 2005).

Būtent šių poreikių patenkinimas sudaro pagrindą ilgalaikiam įsitraukimui, kūrybiškumui ir pasitenkinimui darbu. Šių trijų poreikių tenkinimo pagrindu buvo sukurta savideterminacijos

teorija (angl. *Self-Determination*), kuri tapo atspirties tašku kitiems moksliniams tyrimams, nagrinėjantiems vidinę motyvaciją.

Vidinę motyvaciją skatinantys veiksniai dažniausiai apima darbuotojo patiriamą savarankiškumą, prasmingumo suvokimą, galimybę augti ir tobulėti, bei palaikančius santykius su kolegomis ir vadovais. Mokslinėje literatūroje sutinkama, kad šie veiksniai ne tik stiprina vidinį norą dirbti, bet ir tiesiogiai siejasi su psichologine gerove, kūrybiškumu, pasitenkinimu darbu ir ilgalaikiu įsipareigojimu organizacijai (Cerasoli, Nicklin ir Ford, 2014; Van den Broeck ir kt., 2016). Hoxha ir Ramadani (2024) nustatė, kad ypač svarbų vaidmenį atlieka autonomija ir kompetencija. Kai darbuotojas laisvai gali priimti sprendimus ir pademonstruoti savo gebėjimus, jo vidinė motyvacija natūraliai stiprėja, o tai virsta tvariais, organizacijai vertingais rezultatais. Naujesni tyrimai patvirtina, kad vidinė motyvacija yra tvirtas pagrindas kokybiškam darbui, tačiau Hoxha ir Ramadani (2024) atliktas tyrimas parodė svarbią įžvalgą – vien stiprios vidinės motyvacijos nepakanka aukštiems rezultatams, kitaip tariant, vidinė motyvacija veikia lyg potencialas, kuris atsiskleidžia tik tuomet, kai darbuotojas turi galimybę „įsijungti“ į darbą visa savo energija, atliekant užduotis būna susitelkias į jas ir kai didžiuojasi atliekama veikla. Pasak tyrimo rezultatų, tik tuomet vidinė motyvacija virsta matomais rezultatais: idėjų generavimu, noru padėti kolegoms ar atlikti daugiau, nei reikalaujama.

Kiti naujesni tyrimai dar labiau praplečia vidinės motyvacijos svarbą darbuotojų kūrybiškumui ir kasdienio darbo rezultatams. Aldabbas ir kt. (2025) pabrėžia, kad stipri vidinė motyvacija darbuotojams suteikia drąsos imtis naujų idėjų ir kūrybinių sprendimų, ypač tada, kai jie jaučia palaikymą ir patys yra įsitraukę į savo veiklą. Tokie darbuotojai aktyviau ir drąsiau panaudoja savo potencialą, o jų kūrybiškumas tampa tarsi įsitraukimo išraiška. Kitaip tariant, kai darbuotojas dirba ne dėl išorinių paskatų, o dėl vidinio pasitenkinimo, jam nebaisu rizikuoti, siūlyti naujus sprendimus ir ieškoti geresnių būdų atlikti savo darbą. Šias įžvalgas papildė ir Sulistamtama, Setiawan bei Yuniawan (2024) atlikta analizė, kurioje nustatyta, kad vidinė motyvacija siejasi su aukštesniais veiklos rezultatais, jaučiama didesne atsakomybe už savo atliekamą darbą ir noru tobulėti. Tyrėjai teigia, kad vidinė motyvacija ilgainiui tampa energijos šaltiniu, skatinančiu darbuotoją investuoti į savo profesinį augimą ir norą likti organizacijoje. Tyrimas patvirtina, kad darbuotojai dažniau rodo iniciatyvą, kūrybiškumą siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus.

Moksliniuose šaltiniuose randama, kad vidinė motyvacija dažnai kyla iš pačios veiklos teikiamo džiaugsmo ir pasitenkinimo, o ne iš išorinių paskatų ar spaudimo. Nurhayati, Kuswandono ir Ena (2024) tyrime nustatyta, kad vidinę motyvaciją labiausiai stiprina pasitenkinimas asmeniniu augimu ir tobulinimosi proceso metu, patiriamas profesinio augimo

jausmas. Taigi vidinis noras vedantis tobulėjimo link, o ne išorinis spaudimas mokytis naujų dalykų yra pagrindas vidinės motyvacijos stiprėjimui.

Hussain ir kt. (2025) atliktas tyrimas patvirtina, kad būtent vidinė motyvacija, o ne išorinės paskatos, lemia ilgalaikį darbuotojų lojalumą ir aukštesnius rezultatus, nes kai darbuotojas dirba vedinas veiklos prasmingumo jausmo, jam lengviau prisiimti atsakomybę, siekti aukštesnių tikslų ir likti organizacijoje ilgesnį laiką. Tuo tarpu, kai darbuotojas savo darbą mato tik kaip būtinumą ar kažkokius mechaninius procesus, o motyvacija remiasi vien išoriniu spaudimu ar atlygiu, jo rezultatai nėra aukšti ir jaučiamas žemas lojalumo lygis. Tokiais atvejais žmogų labiau veikia taisyklės, kontrolė ir baimė suklysti, o ne noras augti ar patirti prasmę. Tyrimo rezultatai parodė, kad išoriniai veiksniai gali palaikyti trumpalaikį elgesį, tačiau negali sukurti ilgalaikio įsitraukimo ar gilesnio ryšio su darbu. Todėl vidinės motyvacijos stiprinimas tampa svarbia sąlyga, norint išlaikyti darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą ir norą tobulėti.

Panašias išvadas pateikė ir Astuti, Prahiawan bei Imron (2025). Jie nustatė, kad stipri vidinė motyvacija tiesiogiai gerina darbo rezultatus: vidinių paskatų vedami darbuotojai skiria daugiau pastangų, yra labiau susitelkę pasiekti kokybiškus rezultatus. Autoriai pabrėžia, tokie darbuotojai jaučiasi labiau atsakingi, yra iniciatyvesni ir aktyviau prisideda prie organizacijos tikslų. Šias įžvalgas patvirtina ir Cerasoli, Nicklin ir Ford (2014) metaanalizė, kurioje nustatyta, kad vidinė motyvacija yra vienas stipriausių darbo kokybės prognozuotojų. Ji geriau nei išorinės paskatos paaiškina, kodėl vieni darbuotojai dirba geriau už kitus. Autoriai pažymi, kad išoriniai stimulai gali paskatinti kiekybinius rezultatus, tačiau aukštos kokybės darbui būtinas vidinis noras, smalsumas ir asmeninis įsitraukimas atskirus procesus.

Moksliniai tyrimai akcentuoja, kad vidinė motyvacija stipriausiai auga tada, kai darbuotojai jaučia, jog jų darbas turi prasmę, jie gali priimti savarankiškus sprendimus ir yra vertinamas jų indėlis. Howard ir kt. (2020) tyrimas patvirtino, kad savideterminacijos teorijos principai - veiklos prasmingumas, autonomija ir pojūtis, kad esi svarbi organizacijos dalis - yra kertiniai veiksniai, skatinantys vidinę motyvaciją ir didesnę įsitraukimą į darbą. Kai žmogus gali pats nuspręsti, kaip atlikti užduotis, jo darbas tampa ne vien pareiga, bet ir erdve saviraiškai bei kūrybiškumui. Įžvalgą papildė Gillet, Morin ir Blais (2022) tyrimas, kuriame nustatyta, kad savarankiškumas tiesiogiai didina pasitenkinimą darbu taip stiprindamas vidinę motyvaciją. Autoriai pabrėžia, kad darbuotojai, kuriems suteikiama daugiau laisvės, labiau įsitraukia į darbo procesą – jie patiria mažiau rutinos, mato daugiau prasmės savo darbe ir yra linkę siekti geresnių rezultatų.

Kuriant aplinką, kurioje darbuotojai natūraliai jaučia vidinį norą dirbti, itin svarbų vaidmenį atlieka tiek organizacinė kultūra, tiek vadovo elgesys. Tyrimai rodo, kad pozityvi darbo atmosfera, aiškiai apibrėžtos užduotys ir vadovo palaikymas kuria sąlygas, kuriose darbuotojai

jaučiasi saugūs, vertinami ir labiau pasitikintys savo jėgomis (Bui ir kt., 2023). Šią įžvalgą patvirtina ir Labas bei Irawati (2022), jų tyrimas atskleidė, kad palanki organizacinė aplinka ne tik skatina darbuotojų vidinę motyvaciją, bet ir veikia kaip priežastis kūrybiškumui bei inovatyviam elgesiui. Darbuotojai drąsiau eksperimentuoja ir išreiškia savo idėjas tada, kai jaučiasi saugūs, nebijo būti išjuokti. Xue, Luo, Luan ir Wang (2022) atlikta metaanalizė parodė, kad vadovo elgesys yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių darbuotojų vidinę motyvaciją. Įgalinanti, etiška ir tarnaujanti lyderystė labiausiai palaiko darbuotojo autonomiją, pasitikėjimą ir tarpusavio ryšį — būtent tuos poreikius, kurie yra būtini vidinei motyvacijai augti. Kai vadovas sukuria pasitikėjimu grįstą santykį, suteikia darbuotojams laisvės priimti sprendimus ir realiai juos įtraukia į organizacijos gyvenimą, darbuotojai natūraliai jaučia didesnę vidinę norą dirbti. Imam ir kolegų (2023) tyrimo išvados patvirtina, kad vidinė motyvacija ir įsitraukimas stiprėja tada, kai darbuotojai jaučia ryšį su kolektyvu ir pasitiki savo organizacija. Tyrimas parodė, kad vadovo palaikymas yra ženklas, jog darbuotojo pastangos yra vertinamos, o už tai darbuotojai atsilygina didesniu įsitraukimu ir atsidavimu darbui ir prisiimama atsakomybe už darbo rezultatus.

Apibendrinant galima teigti, kad vidinė motyvacija yra daugiau nei paprasčiausias darbuotojo noras atlikti užduotį. Tai reiškiny, kuris formuojasi iš žmogaus vidinių poreikių patenkinimo, jo savęs vertinimo ir aplinkos, kurioje jis dirba. Savideterminacijos teorija pabrėžia, kad stipriausia vidinė motyvacija atsiranda tuomet, kai darbuotojas jaučia, jog gali veikti savarankiškai, turi galimybių tobulėti ir palaiko prasmingus ryšius su aplinkiniais. Patenkinus šiuos poreikius, natūraliai auga darbuotojo kūrybiškumas bei pasitenkinimas darbu (Ryan ir Deci, 2000; Van den Broeck ir kt., 2016). Empiriniai tyrimai patvirtina, kad vidinė motyvacija yra glaudžiai susijusi su savo gebėjimų išreiškimu ir darbo prasmingumo pajauta. Darbuotojai, kurie sulaukia galimybės pademonstruoti savo kompetencijas ir tuo pačiu mato prasmę savo veikloje, linkę įdėti daugiau pastangų, išlikti atkaklūs ir lengviau prisitaikyti prie iššūkių (Bandura, 1997; Chen ir kt., 2024). Jie dažniau mokosi, ieško geresnių sprendimų, imasi iniciatyvos ir taip natūraliai prisideda prie organizacijos tikslų (Aldabbas ir kt., 2025; Sulistamtama ir kt., 2024; Astuti, Prahiawan ir Imron, 2025). Metaanaliziniai tyrimai rodo, kad vidinė motyvacija yra vienas stipriausių darbo kokybės ir ilgalaikių stabilių rezultatų prognozuotojų – ji geriau nei išorinės paskatos paaiškina, kodėl vieni darbuotojai dirba geriau už kitus (Cerasoli, Nicklin ir Ford, 2014).

Ne mažiau svarbu ir tai, kokioje aplinkoje darbuotojas dirba. Pozityvi atmosfera, aiškūs iškelti lūkesčiai, mokymosi galimybės ir draugiški santykiai su kolegomis bei vadovais sukuria sąlygas, kuriose vidinė motyvacija gali augti. Tokiose organizacijose darbuotojai jaučiasi saugesni, labiau pasitikintys savimi ir drąsiau kūrybiškai sprendžia problemas (Nurhayati, Kuswandono ir Ena, 2024; Labas ir Irawati, 2022; Hussain ir kt., 2025). Ypač reikšmingas yra vadovo elgesys, tinkamai pasirinkta lyderystės strategija skatina darbuotojų autonomiją,

pasitikėjimą savimi ir stiprina tarpusavio ryšius (Xue ir kt., 2022). Kai darbuotojai jaučia, kad jų indėlis vertinamas ir jie yra svarbi komandos dalis, jų motyvacija ir įsitraukimas tampa stabilesni ir tvirtesni (Imam ir kt., 2023). Taigi vidinė motyvacija būna stipriausia tada, kai darbuotojo vidiniai poreikiai dera su jį palaikančia organizacine aplinka. Tokiu atveju darbas tampa ne tik atliekama pareiga, bet ir prasminga veikla, kuri skatina augti, kurti ir prisidėti prie bendrų tikslų. Dėl to organizacijoms, siekiančioms tvarių rezultatų, svarbu ne tik naudoti išorines paskatas, bet pirmiausia kurti sąlygas, kurios padeda darbuotojams jausti vidinį norą dirbti, tobulėti ir būti komandos dalimi.

1.2 Saviveiksmingumo samprata ir ją lemiantys veiksliai

Saviveiksmingumas (angl. *self-efficacy*) apibūdina žmogaus tikėjimą savo gebėjimu sėkmingai atlikti užduotis ir pasiekti norimus rezultatus. Šią sąvoką dar 1977 m. pristatė Albertas Bandura, pabrėždamas, kad žmogaus elgesį formuoja ne vien aplinka, bet ir tai, kaip asmuo pats vertina savo galimybes (Bandura, 1977). Saviveiksmingumas yra svarbi psichologinė būseną, nes jis daro tiesioginę įtaką įvairioms žmogaus gyvenimo sritims – nuo vidinės gerovės iki darbo rezultatų. Bandura (1997) teigia, kad tikėjimas savo gebėjimais yra vienas svarbiausių vidinės motyvacijos šaltinių. Žmonės, kurie pasitiki savimi, drąsiau kelia tikslus, atkakliau jų siekia ir aktyviau prisideda prie organizacijos veiklos. Tai patvirtina ir vėlesni tyrimai – darbuotojai, manantys, kad gali įveikti iššūkius demonstruoja geresnius veiklos rezultatus (Chen ir kt., 2001; Soni ir Rastogi, 2017).

Bandura (1977, 1997) išskyrė keturis pagrindinius saviveiksmingumo šaltinius, kurie lemia žmogaus pasitikėjimą savo jėgomis. **Pirmasis – asmeninė patirtis:** kiekviena sėkmė stiprina tikėjimą savimi, o nesėkmė gali jį susilpninti, jei žmogus jos nevertina kaip galimybės pasimokyti. **Antrasis – stebėjimas,** kai matome kitus sėkmingai atliekančius panašias užduotis, ypač, kai tie žmonės yra panašūs į mus. **Trečiasis šaltinis – grįžtamasis ryšys ir palaikymas,** kuris suteikia papildomos drąsos ir stiprina pasitikėjimą savo gebėjimais. **Ketvirtasis – fiziologinė bei emocinė būseną:** ramybė, mažesnis nerimas ir pozityvios emocijos padeda tikėti savo kompetencijomis, o įtampa ar stresas – jas silpnina.

Šių veiksmų visuma leidžia suprasti, kodėl vieni darbuotojai drąsiai imasi sudėtingų užduočių, o kiti jų vengia. Saviveiksmingumas yra tiesiogiai susijęs su aukštesne motyvacija ir geresniais darbo rezultatais, nes stiprus tikėjimas savo galimybėmis pozityviai veikia emocinę būseną, gerina darbingumą, kas įtakoja ir sukuriama rezultato kokybę.

Saviveiksmingumo reikšmę išplėtė Barry Zimmerman (2000), pabrėždamas, kad tikėjimas savo gebėjimais yra esminė savireguliacinio mokymosi dalis. Jo teigimu, saviveiksmingumas ne

tik sustiprina vidinę motyvaciją, bet ir įkvepia veiklai. Žmonės kurie tiki savo jėgomis, labiau linkę planuoti, stebėti ir vertinti savo pažangą. Pasak Zimmerman saviveiksmingumas yra tarsi „vidinis variklis“, kuris padeda išlikti atkakliems, pasirinkti tinkamas strategijas ir net susidūrus su sunkumais siekti aukštesnių tikslų. Tyrėjai Chen, Gully ir Eden (2001) patvirtino, kad darbuotojai, kurių saviveiksmingumas aukštesnis, pasižymi didesniu iniciatyvumu, lengviau prisitaiko prie pokyčių ir drąsiau imasi naujų užduočių. Šiuo pagrindu buvo sukurta bendroji saviveiksmingumo skalė (angl. *General Self-Efficacy Scale*), skirta įvertinti žmogaus gebėjimui susidoroti tiek su kasdieniais, tiek su profesiniais iššūkiais.

Savideterminacijos teorijoje saviveiksmingumas siejamas su darbuotojo patiriama autonomija ir kompetencijos jausmu. Ryan ir Deci (2000) pabrėžia, kad žmonės labiau tiki savo gebėjimais tada, kai gali kontroliuoti savo veiklą, jaučia jos prasmę ir turi galimybę savarankiškai priimti sprendimus. Šią mintį papildė ir Van den Broeck ir kt. (2016), nustatę, kad saviveiksmingumas stiprėja tada, kai darbuotojai gali demonstruoti kompetenciją ir sulaukia pripažinimo už savo pastangas. Kitaip tariant, saviveiksmingumas nėra tik individuali savybė – jis auga tokioje aplinkoje, kurioje darbuotojai jaučiasi matomi, girdimi ir vertinami.

Freire ir kolegos (2020) patvirtina, kad saviveiksmingumas auga tuomet, kai darbuotojai sulaukia pripažinimo ir palaikančio grįžtamojo ryšio. Tokie darbuotojai deda daugiau pastangų, yra atkaklesni sprenddami problemas ir geriau susidoroja su kasdieniais sunkumais. Vis dėlto tyrėjai atkreipia dėmesį, kad vien palaikymo nepakanka – saviveiksmingumo lygiui svarbus darbuotojo turimas savarankiškumas bei gebėjimas lankščiai prisitaikyti prie situacijų. Aplinkos įtakos svarbą pažymi ir Van Wingerden, Derks ir Bakker (2021), kurie nustatė, kad socialinė parama bei palankios darbo sąlygos kuria terpę, kurioje žmonės labiau tiki savo gebėjimais ir aktyviau siekia užsibrėžtų tikslų. Šią įžvalgą papildė Cheah ir Alias (2024), teigdami, kad darbuotojai, jaučiantys vadovų ir kolegų palaikymą, pasižymi didesniu pasitikėjimu, aktyviau imasi iniciatyvos ir yra atkaklesni. Panašias tendencijas atskleidė ir Palupi, Emilisa bei Adellia (2024), tyrę Z kartos darbuotojus privačiame sektoriuje. Jų rezultatai parodė, kad saviveiksmingumą itin stiprina tinkamai parinktas lyderystės stilius pvz. transformacinė lyderystė. Įkvepiantis ir palaikantis vadovo elgesys, padeda darbuotojams tikėti savo gebėjimais. Autoriai pabrėžia, jog norėdamos ugdyti savimi pasitikinčius darbuotojus, organizacijos turi sąmoningai taikyti tai skatinančius lyderystės stilius.

Gale ir kt. (2021) tyrime, atliktame tarp universiteto darbuotojų, išryškėjo dar viena svarbi tendencija: saviveiksmingumas didėja, kai darbuotojams suteikiamos galimybės kelti kompetenciją, kai jie realiai įtraukiami į sprendimų priėmimą ir jaučia vadovų paskatinimą. Tokios sąlygos ypač svarbios karjeros pradžioje, kai žmonėms reikia daugiau palaikymo. Tyrime išskiriama ir sėkmingų patirčių svarba, nes per patirtą sėkmę stiprinamas pasitikėjimas savimi, o

dažnos nesėkmės gali jį silpninti.

Saviveiksmingumas reikšmingai siejasi ne tik su pasitikėjimu savimi, bet ir su emocine gerove. Van den Broeck ir kt. (2016) nustatė, kad darbuotojai, kurie jaučiasi kompetentingi, rečiau patiria perdegimą, yra labiau pozityvūs ir dažniau demonstruoja kūrybiškumą. Šiai nuomonei pritaria ir Freire ir kt. (2020) bei Soni ir Rastogi (2017) pažymėdami, kad saviveiksmingumas padeda žmonėms efektyviau valdyti stresą, nes tikint savo gebėjimais lengviau išlaikyti emocinę pusiausvyrą ir surasti sprendimus net sudėtingose situacijose.

Organizacijoms siekiant stiprinti darbuotojų saviveiksmingumą, svarbus ir struktūrinis įgalinimas. Žukauskaitė, Bagdžiūnienė ir Rekašiūtė-Balsienė (2019) parodė, kad galimybė naudotis reikalingais darbo ištekliais, aiški informacija ir prieinama parama didina darbuotojų tikėjimą savo jėgomis ir kartu augina lojalumą organizacijai. Šias įžvalgas dar labiau sustiprina Syahreza ir kt. (2025), kurie nustatė, kad saviveiksmingumas yra ir motyvacinė jėga, ir emocinio pasitenkinimo šaltinis. Jų tyrimo duomenimis, kai darbuotojai turi laisvę priimti sprendimus, priimti atsakomybę ir naudotis visais būtiniais darbo ištekliais, jų pasitikėjimas savimi bei darbo rezultatai gerėja. Autoriai rekomenduoja organizacijoms sistemingai ugdyti saviveiksmingumą taikant mokymus, mentorystę ir įtraukiant darbuotojus į sprendimų priėmimą.

Daugelio mokslinių tyrimų rezultatai sutampa – saviveiksmingumas yra vienas iš stipriausių psichologinių veiksnių, tiesiogiai veikiančių darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą ir jų kasdienes darbo rezultatus. Dar Albert Bandura (1997) pabrėžė, kad tikėjimas savo gebėjimais turi įtakos ne tik tam, kaip žmogus elgiasi, bet ir tam, kokius tikslus jis kelia, kiek pastangų įdeda ir kaip atkakliai siekia norimų rezultatų. Šią įžvalgą vėliau patvirtino ir kiti autoriai kurie nustatė, kad aukštas saviveiksmingumas sumažina neigiamų emocijų – nerimo, įtampos ar streso poveikį, sustiprina asmens gebėjimą išlikti ramiam, susitelkusiam ir produktyviam net esant sudėtingoms sąlygoms (Domenech-Betoret, Abellan-Rosello ir Gomez-Artiga, 2017; Soni ir Rastogi, 2017),.

Cheah ir Alias (2024) jų tyrimas parodė, kad organizacijos, kryptingai ugdančios saviveiksmingumą, sulaukia ir struktūrinių pokyčių, nes sustiprėja komandinė dvasia, darbuotojai dažniau rodo iniciatyvą ir pasitikėjimą vieni kitais, o inovacijos atsiranda natūraliai, nes žmonės nebijo siūlyti naujų idėjų. Tokie darbuotojai linkę aktyviau dalytis žiniomis, drąsiau imtis atsakomybės ir būti konstruktyvesni sprendžiant problemas. Panašios įžvalgos randamos Carter ir kt. (2016) tyrime – darbuotojų saviveiksmingumas išskiriamas, kaip vienas iš svarbiausių veiksnių gerinančių organizacijos veiklos rodiklius. Autoriai pastebi, kad darbuotojai, jaučiantys vadovų ir kolegų palaikymą ir aiškiai suvokiantys savo darbo tikslus, ne tik demonstruoja geresnius rezultatus, bet būna emociškai stabilesni ir susiduria su mažesne perdegimo rizika.

Tyrėjo Xiaosong Li (2023) tyrime nustatyta, kad saviveiksmingumas formuoja ir darbo elgseną: žmonės, kurie tiki savo gebėjimais, linkę geriau planuoti užduotis, organizuoti savo darbo

laiką ir dažniau siūlo efektyvius problemų sprendimo variantus. Li tyrime išskiria ir konkrečius saviveiksmingumą stiprinančius veiksnius, tokius, kaip aiškiai apibrėžti tikslai, konstruktyvus vadovo grįžtamasis ryšys bei kolegų palaikymas. Šie elementai prisideda ir prie emocinio saugumo kūrimo, kuris leidžia darbuotojui veikti drąsiau ir savarankiškiau.

Nors dauguma tyrimų aiškiai įrodo saviveiksmingumo naudą darbuotojų elgsenai ir rezultatams, vis dėlto mokslinėje literatūroje atsiranda ir kitokių įžvalgų, kurios pažymi, kad saviveiksmingumas ne visada veikia vienodai. Kai kurie tyrimai rodo, kad labai standartizuotuose ir griežtai apibrėžtuose darbuose, kuriuose reikia griežtai vadovautis instrukcijomis ir nustatytomis normomis, saviveiksmingumo skirtumai tarp žmonių pastebimi gerokai rečiau. Tyrėjai Mustafa ir kt. (2021), teigia, kad saviveiksmingumas ryškiausiai atsiskleidžia tada, kai darbuotojai turi daugiau laisvės priimti sprendimus. Kai darbas tampa per daug sureguliuotas ir darbuotojai pajaučia veiksmų laisvės apribojimus, jie nebegali iki galo atskleisti savo potencialo. Tokiose srityse dirbantys net ir skirtingai pasitikintys savimi darbuotojai dažnai pasiekia panašų rezultatą, nes pats darbas nepalieka daug vietos iniciatyvai ir kūrybiškumui (Handayati ir kt., 2025). Taigi saviveiksmingumo poveikis priklauso ne tik nuo paties žmogaus, bet ir nuo to, kiek darbo pobūdis jam leidžia veikti savarankiškai ir atsiskleisti.

Apibendrinant galima teigti, kad saviveiksmingumas yra svarbus veiksnys, bendrai įtakojantis darbuotojo elgesį, jo emocinę savijautą ir pasiryžimą siekti aukštų darbo rezultatų. Tai kintantis psichologinis procesas, kuris yra reikšmingai formuojamas per kasdienes (sėkmingas ir nesėkmingas) patirtis, sulaukiamą socialinį palaikymą bei grįžtamąjį ryšį. Jei darbuotojai nuolat sėkmingai atlieka užduotis, turi galimybę mokytis, gauna palaikymą ir mato savo darbe prasmę, jo saviveiksmingumas natūraliai stiprėja. Tuo tarpu kiekviena nesėkmė, ypač jei ji nebus vertinama kaip galimybė pas iš jos pasimokyti, stipri kontrolė ir neapibrėžtumas gali reikšmingai jį susilpninti. Mokslinių tyrimų rezultatuose pateikiama išvadų, kad aukšto saviveiksmingumo darbuotojai pasižymi stipresne vidine motyvacija, geresniu gebėjimu valdyti stresą ir atkakliau siekia užsibrėžtų tikslų, nes tokie darbuotojai nebijo imasi iniciatyvos, lengviau priima iššūkius ir greičiau prisitaiko prie pokyčių. Ne mažiau svarbu tai, kad saviveiksmingumas glaudžiai susijęs su organizacine aplinka ir vadovų elgesiu. Palaikantis vadovas, konstruktyvus grįžtamasis ryšys, kolegų bendradarbiavimas ir palankios darbo sąlygos, stiprina darbuotojų tikėjimą savo jėgomis. Pasirinktas tinkamas lyderystės stilius prisideda prie saviveiksmingumo augimo, nes darbuotojai jaučiasi matomi, vertinami ir įtraukti į sprendimų priėmimą. Tokia aplinka sukuria saugumo jausmą, o tai naudinga ne tik, bet ir organizacijai.

1.3 Darbuotojų psichologinės gerovės samprata ir ją lemiantys veiksliai

Darbuotojų gerovė (angl. *well-being*) yra kompleksinė sąvoka, kuri apima darbuotojų fizinę, psichologinę ir socialinę būseną, kuri tiesiogiai įtakoja jų pasitenkinimą darbu, produktyvumą ir lojalumą. Ši sąvoka dažnai pasitelkiama kai kalbama apie darbuotojui suteikiamą galimybę laisvai realizuoti savo gebėjimus, įveikti kasdienius iššūkius, produktyviai dirbti ir prisidėti prie organizacijos tikslų (Krekel, Ward ir De Neve, 2019). Tyrėjai Khoreva ir Wechtler (2018) siūlo į darbuotojų gerovę žvelgti kaip į visumą, nes ji rodo, kaip žmogus jaučiasi darbe ir kas padeda jam dirbti taip, kad darbas nekeltų nuolatinio išsekimo ar įtampos. Moksliniai tyrimai patvirtina, kad gerovė apima kur kas daugiau nei vien fizinę ar emocinę sveikata – tai ir gebėjimas susidoroti su kasdieniais darbo sunkumais, ir vidinis pasirengimas įsitraukti į organizacijos gyvenimą (Demerouti ir kt., 2001).

Fizinė gerovė pirmiausia siejama su tuo, ar darbuotojui suteikiamos saugios, sveikatai palankios darbo sąlygos. Pasak Chang (2024), gera fizinė savijauta yra tarsi pagrindas, ant kurio laikosi kita gerovės dalis. Tyrimai rodo, kad ergonomiška, patogi darbo aplinka ne tik padeda išvengti perdegimo, bet ir paprasčiau sukuria jausmą, kad darbuotoju rūpinamasi (Bhat, Bordeaux ir Fisher, 2023). **Psichologinė gerovė** atspindi emocinę pusiausvyrą: kiek darbuotojas jaučiasi ramus, ar sugeba tvarkytis su stresu, ar mato prasmę tame, ką daro. Kundi ir kolegų (2021) tyrimas patvirtina kad, kai žmogus jaučiasi psichologiškai gerai, jis natūraliai labiau įsitraukia į darbą, rečiau ieško kitos darbo vietos ir stipriau jaučiasi prisirišęs prie organizacijos. Kitaip tariant, psichologinė gerovė yra tiesiogiai susijusi su tuo, kaip žmogus dirba ir kaip jis mato savo vietą organizacijoje. **Socialinė gerovė** susijusi su atmosfera kolektyve – ar darbuotojas jaučiasi komandos dalimi, ar turi palaikančius santykius su kolegomis ir vadovu. Tyrimai rodo, kad draugiška, skatinanti bendradarbiavimą aplinka, padeda darbuotojui jaustis saugiai (Vuong, Tushar ir Hossain, 2023; Kim ir Lee, 2021). Tokios sąlygos mažina įtampą ir stiprina emocinį stabilumą.

Psichologinė gerovė yra viena iš labiausiai tyrinėjamų sričių darbuotojų gerovės kontekste, jos samprata vystėsi per kelis dešimtmečius, remiantis tiek hedonistinėmis (malonumo ir pasitenkinimo), tiek eudaimonistinėmis (prasmingo gyvenimo) kryptimis. Vienas iš klasikinių psichologinės gerovės modelių – Ryff (1989) šešių dimensijų modelis (1 lentelė).

1 lentelė

Ryff (1989) psichologinės gerovės šešių dimensijų modelis

Dimensija	Dimensijos apibūdinimas
Savęs priėmimas	Pozityvus savęs vertinimas, gebėjimas priimti savo stiprybes ir silpnybes.
Pozityvūs santykiai su kitais	Gebėjimas kurti artimus, palaikančius ryšius su kitais.
Autonomija	Nepriklausomumas, vidinių vertybių svarba priimant sprendimus, atsparumas išoriniam spaudimui.
Gyvenimo tikslingumas	Jausmas, kad gyvenimas turi prasmę, tikslus ir kryptį.
Asmeninis augimas	Nuolatinis tobulėjimas, atvirumas naujoms patirtims ir mokymuisi savo galimybių plėtimas.
Aplinkos valdymas	Gebėjimas valdyti aplinkos reikalavimus, susidoroti su kasdieniais iššūkiais ir modeliuoti aplinką pagal asmeninius poreikius.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Ryff, 1989.

Ryff (1989) modelis pabrėžia, kad gerovė – tai ne tik emocinis stabilumas, bet ir nuolatinis asmeninis augimas bei savo gyvenimo prasmės matymas. Šią idėją papildė Warr (1990), pasiūlęs modelį, padedantį suprasti, kaip žmonės jaučiasi kasdienybėje. Jis atkreipė dėmesį, kad žmogaus savijauta priklauso tiek nuo emocijų balanso, tiek nuo platesnio gyvenimo vertinimo. Vėliau Diener su kolegomis (1999) praplėtė šį matymą, pabrėždami, kad emocinė būseną ir pasitenkinimas gyvenimu yra kertiniai psichologinės sveikatos rodikliai.

Danna ir Griffin (1999) tyrime pažymėjo, kad darbuotojų psichologinę gerovę lemia keletas elementų, tarp kurių yra organizacinė struktūra, darbo kultūra, vadovavimo stilius ir pačio darbo pobūdis. Vėliau atlikti tyrimai, parodė, kad darbuotojų psichologinė gerovė darbe siejasi su aktyviu, prasmingu dalyvavimu organizacijos veikloje ir veiklos rezultatais (Harter, Schmidt ir Keyes, 2003).

Tyrėjai Demerouti ir kt. (2001) darbo reikalavimų–išteklų (angl. *Job Demands–Resources, JDR*) modelyje teigia, kad psichologinė gerovė labai priklauso nuo darbo išteklių (socialinės paramos, autonomijos) ir reikalavimų (streso ar per didelio krūvio) pusiausvyros. Taigi darbo sąlygos reikšmingai įtakoja darbuotojų psichologinę gerovę. Vėlesni tyrimai patvirtino, kad organizacijos, kurios investuoja į darbo sąlygų gerinimą, pastebi mažesnę darbuotojų psichologinį išsekimą ir didesnę darbo efektyvumą (Tims, Bakker ir Derks, 2013; Springer ir Werner, 2024).

Šiuolaikiniai tyrimai vis dažniau pabrėžia, kad psichologinė gerovė darbe kyla ne iš vieno šaltinio, o iš kelių tarpusavyje susijusių poreikių. Ryan ir Deci (2000) savideterminacijos teorija teigia, kad žmogus jaučiasi psichologiškai tvirtas tuomet, kai turi pakankamai savarankiškumo, gali augti kaip kompetentingas profesionalas ir jaučia ryšį su žmonėmis aplinkui. Šių poreikių

patenkinimas nėra tik teorinė prielaida – tyrimai rodo labai aiškų ryšį su geresne savijauta. Slep ir Vella-Brodrick (2013) patvirtino, kad darbuotojai, kurie patys gali nuspręsti, kaip atlikti savo darbą, ir mato savo pastangų prasmę, patiria mažiau streso, dirba ramiau ir jaučiasi labiau patenkinti savo profesine kasdienybe.

Albrecht, Green ir Marty (2021) tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų psichologinė gerovė labai priklauso nuo to, kaip jie patys suvokia savo darbo vertę. Darbuotojai, kurie jaučia, kad jų darbas yra prasmingas, naudingas ir aiškiai įtakoja organizacijos rezultatus - darbe patiria daugiau teigiamų emocijų, jaučiasi labiau vertinami ir psichologiškai stabilesni. Tokie darbuotojai būna energingesni, jaučiantys vidinę pilnatvę ir vidinį norą įsitraukti, kas sąlygoja ir geresnę bendrą emocinę savijautą. Tyrimo rezultatai atskleidė, itin svarbios darbo sąlygos. Jei darbuotojas gali tobulėti, priimti sprendimus ir matyti savo pastangų rezultatą, tai stiprėja jo psichologinis komfortas darbe.

Kiti moksliniai tyrimai išryškina ir dar vieną psichologinei gerovei svarbią sritį – gebėjimą atsiriboti nuo darbo po darbo valandų. Baktash ir Putz (2025) nustatė, kad psichologinis atsiribojimas, kai mintimis „atsijungiama“ nuo darbo užduočių ir rūpesčių yra itin svarbus emocinės sveikatos šaltinis. Tyrimas atskleidė, kad nepriklausomai nuo amžiaus ar užimamų pareigų darbuotojai jaučiasi emociškai stabilesni, kai po darbo turi galimybę iš tikrųjų pailsėti. Todėl organizacijos, kurios rūpinasi darbuotoju gerove, turi atkreipti dėmesį į darbo krūvio paskirstymą bei aiškias darbo–poilsio ribas, ir kurti tokią vidinę kultūrą, kurioje gerbiamas asmeninis poilsio laikas. Panašias įžvalgas pateikia ir Asotie ir kt. (2025), pabrėždami, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra vienas svarbiausių darbuotojų psichologinės gerovės rodiklių. Jų tyrimas parodė, kad šis balansas mažina emocinio perdegimo tikimybę ir padeda išlaikyti ilgalaikį psichologinį stabilumą. Svarbu ir tai, kad vien darbo krūvio sumažinimas ne visada duoda laukiamą efektą. Tik tada, kai darbuotojo asmeninis gyvenimas nėra trikdomas ir kai organizacija sukuria sąlygas kokybiškam poilsiui, galima tikėtis darbuotojo psichologinės gerovės ir didesnio pasitenkinimo darbu.

Psichologinę gerovę stiprina ir socialinė aplinka darbe. Vadovų empatija, palaikantis grįžtamasis ryšys ir kolegų bendradarbiavimas kuria atmosferą, kurioje darbuotojams lengviau įveikti stresą susidūrus su iššūkiais. Vuong ir kt. (2023) nurodo, kad darbuotojai, kurie jaučia vadovų paramą, yra labiau motyvuoti, geriau dirba ir lengviau įsitraukia į komandinę veiklą. Kolegų tarpusavio palaikymo reikšmę patvirtina Kim ir Lee (2021), nustatę, kad darbuotojai, turintys stiprų komandinį palaikymą organizacijoje, rečiau perdega ir yra lojalesni savo darbovietei.

Svarbus psichologinės gerovės šaltinis yra ir darbo prasmės pajauta. Pasak Albrecht ir kt. (2021) darbuotojai, aiškiai suprantantys, kodėl jų darbas yra svarbus ir kokią vertę jie kuria yra

labiau motyvuoti ir jaučiasi stabilesni. Šią mintį papildo darbo formavimo teorija (angl. *job crafting*) (Berg, Dutton ir Wrzesniewski, 2013), teigianti, kad darbuotojai gali stiprinti savo gerovę prisitaikydami darbo aplinką prie savo poreikių. Pakeičiant darbo pobūdį, bendravimą ar užduočių atlikimo būdus į sau priimtinius, galima padidinti darbo prasmės suvokimą ir labiau atliepti vidinius poreikius. Tims ir kt. (2013) patvirtina, kad darbo formavimas padeda darbuotojams geriau suvokti darbo prasmę, susikuriant jiems priimtinausią aplinką ir taip lengviau prisitaikant prie besikeičiančių reikalavimų.

Psichologinei gerovei didelę įtaką daro ir darbo atmosfera bei organizacinė kultūra. Organizacijos, kuriuose puoselėjamas pasitikėjimas ir atviras bendravimas, dažniausiai sukuria tokią darbo aplinką, kur darbuotojai jaučiasi saugiai. Kai žmogus žino, kad jo nuomonė bus išgirsta, o į pastabas bus reaguojama pagarbiai, natūraliai atsiranda daugiau pasitikėjimo ir vidinės motyvacijos. Bhat ir kolegų (2023) bei Vuong ir kt. (2023) tyrimai rodo, kad darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą pasižymi didele nauda — žmonės jaučiasi svarbūs ir matomi, labiau susiję su organizacija ir tuo pačiu galintys prisidėti prie jos sėkmės.

Panašią tendenciją atskleidė ir Knight, Patterson bei Dawson (2020) tyrimas: darbuotojai, kurie nebijodami gali išsakyti savo nuomonę, dažniau patiria įsitraukimą, mažiau vengia iniciatyvos ir aktyviau prisideda prie organizacijos veiklos. Sharma ir Sharma (2024) analizavo savarankiškumo svarbą kasdienėje darbo veikloje. Jie nustatė, kad darbuotojai, kurie gali patys planuoti savo užduotis ir sprendimus priimti be perteklinės kontrolės, jaučiasi ne tik labiau patenkinti darbu, bet ir emociniu požiūriu stabilesni. Psichologinės gerovės stiprinimui svarbu ne tik turėti laisvę priimti sprendimus, bet ir jausti, jog tavo nuomonė darbe iš tiesų yra svarbi ir pateiktos idėjos ne tik išklausomos, bet ir įvertinamos.

Vis dažniau organizacijos siūlo įvairias gerovės programas ir tai nėra vien tik formalios iniciatyvos. Tyrimai rodo, kad įmonės, kurios investuoja į darbuotojų sveikatą ir saugumą (pavyzdžiui, sveikatos draudimą, sporto programas, psichologinę pagalbą ar pensijų kaupimą), dažniau pastebi mažesnę sergamumą ir aukštesnę produktyvumą (Chang, 2024). Kitos organizacijos renkasi mažiau apčiuopiamus sprendimus, tokius, kaip lankstus darbo grafikas, galimybė dirbti nuotoliniu būdu, papildomos poilsio dienos ar veiklos, skatinančios atsipalaidavimą ir bendruomeniškumą. Iš pirmo žvilgsnio tokios priemonės gali atrodyti kaip „papildomi priedai“, tačiau kai darbuotojas mato, kad organizacijai iš tiesų rūpi jo sveikata ir emocinė būklė, stiprėja pasitikėjimas, lojalumas ir noras dirbti geriau. Geresnė emocinė savijauta taip pat siejasi su mažesne darbuotojų kaita, mažesne perdegimo rizika ir didesniu pasitenkinimu darbu. Svarbu suprasti, kad gerovė nevien fizinė sveikata - tai ir santykiai darbe, ir sąžiningas atlygis, ir tai, ar darbuotojas jaučia, kad jo atliekamas darbas turi prasmę. Todėl tokie sprendimai kaip sveikatos programos nevertinami kaip privilegija – tai ženklas, kad organizacija žiūri į žmogų

plačiau. Albrecht ir kt. (2021) pabrėžia, kad organizacijų, kurios aktyviai investuoja į darbuotojų gerovės programas ir sudaro galimybes asmeniniam bei profesiniam tobulėjimui, darbuotojai pasižymi aukšta motyvacija ir stipriu įsitraukimu. Tai, pasak autorių, susiję su tuo, kad darbuotojai jaučiasi vertinami ne tik kaip darbinės funkcijas atliekantys asmenys, bet ir kaip svarbūs organizacijos nariai.

Kai organizacija nuoširdžiai rūpinasi darbuotojų augimu — suteikia galimybių mokytis, inicijuoti idėjas ar prisidėti prie inovacijų — darbuotojai natūraliai ima labiau pasitikėti savimi ir jaučiasi stipriau susieti su darbovieta. Tokia aplinka padeda žmonėms aiškiau suvokti savo vietą organizacijoje ir matyti prasmę kasdienėje veikloje. Iš esmės tokios investicijos atsiperka dvigubai: darbuotojai jaučiasi geriau, yra kūrybiškesni ir labiau linkę pasilikti organizacijoje, o pati organizacija stiprina savo ilgalaikį konkurencingumą. Tai reiškia, kad psichologinė gerovė nėra vien tik „žmogiškas rūpestis“, tai ir strateginis sprendimas, kuris padeda kurti tvarią, atsparią ir motyvuotą komandą (Zheng ir kt., 2015).

Apibendrinant, darbuotojų psichologinė gerovė yra daugiau nei vien gera nuotaika ar streso nebuvimas, tai fizinis komfortas, emocinis stabilumas ir palaikantys darbiniai santykiai. Tyrimai nuosekliai rodo, kad darbuotojai geriausiai jaučiasi tada, kai šios sritys veikia harmoningai (Khoreva ir Wechtler, 2018; Krekel ir kt., 2019).

Psichologinė gerovė ypač priklauso nuo to, kiek darbuotojas jaučia savarankiškumo, turi galimybių augti ir jaučia ryšį su žmonėmis aplinkui. Kai šie poreikiai patenkinami, mažėja stresas, stiprėja pasitenkinimas darbu ir natūraliai auga įsitraukimas (Ryan ir Deci, 2000; Slemp ir Vella-Brodick, 2013; Van den Broeck ir kt., 2016). Didelę reikšmę turi ir darbo–gyvenimo balansas. Gebėjimas „atsijungti“ po darbo valandų padeda darbuotojams išlikti emociškai atsparesniems, mažina perdegimo riziką ir gerina bendrą savijautą (Baktash ir Pütz, 2025; Asotie ir kt., 2025). Ne mažiau svarbūs teigiami santykiai su kolegomis ir vadovu, pagarbus bendravimas bei galimybė būti išgirstam. Tokios sąlygos stiprina darbuotojų emocinį saugumą ir motyvaciją (Vuong ir kt., 2023; Kim ir Lee, 2021; Knight ir kt., 2020).

Taigi, iš esmės psichologinė gerovė yra pagrindas produktyviam darbui, kai darbuotojai jaučiasi saugūs, vertinami ir turi erdvės augti, jie natūraliai dirba geriau, yra kūrybiškesni ir linkę ilgiau likti organizacijoje.

1.4 Darbuotojų įsitraukimo samprata ir ją lemiantys veiksniai

Darbuotojų įsitraukimas (angl. *employee engagement*) – tai daugiamačė psichologinė būseną, susijusi su darbuotojo emociniu, kognityviniu ir elgesiniu įsitraukimu į darbą bei organizaciją. Pats terminas „įsitraukimas“ pirmąkart pristatytas mokslininko William A. Kahn dar

1990 m. Tyrime buvo siekiama nustatyti, kas labiausiai skatina žmones „pilnai atiduoti save darbiui“, o kas atvirkščiai, – pasitraukti ir atsiriboti nuo organizacijos. Tyrimo metu buvo nustatyti trys pagrindiniai aspektai, kas daro didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui, tai – darbo prasmės suvokimas, saugumo jausmas ir vidinė energija (Kahn, 1990). Šie darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai ypač svarbūs toms organizacijoms, kurios siekia sukurti darbinę aplinką, kurioje žmonės jaustųsi motyvuoti ir dirbtų ne vien iš pareigos, o vedini vidinio užsidegimo. Vėlesni tyrimai dar labiau praplėtė įsitraukimo sampratą, pabrėždami, kad tai nėra statiška ar vien tik individuali būseną. Bakker ir Xanthopoulou (2009) atkreipia dėmesį, kad darbuotojų įsitraukimas nuolat kinta – jis priklauso nuo kasdienių darbo patirčių, emocijų ir turimų asmeninių išteklių. Kitaip tariant, žmogus ne visada jaučiasi vienodai įsitraukęs: vieną dieną jis gali jaustis energingas ir motyvuotas, kitą – prislopintas dėl streso, blogos fizinės savijautos ar per didelio krūvio. Įdomu tai, kad įsitraukimas nėra tik individuali būseną, jis gali „persiduoti“ kitiems. Tyrimai rodo, kad įsitraukęs darbuotojas savo energija, iniciatyva ir pozityviu nusiteikimu gali įkvėpti ir kolegas, taip kurdamas stipresnę bendradarbiavimo atmosferą ir didinant komandinę motyvaciją (Bakker ir Xanthopoulou, 2009). Tęsdami šią mintį, Tims, Bakker ir Derks (2013) nustatė, kad darbuotojai, kurie aktyviai keičia darbo aplinką pavyzdžiui, pagal save paskirsto užduotis, pakeičia darbo rutiną ar ieško naujų būdų pritaikyti savo stiprybes, jaučiasi labiau įsitraukę. Kai žmogus turi laisvę formuoti savo darbo aplinką ir adaptuoti ją pagal kasdienes iššūkius, darbas tampa asmeniškai reikšmingesnis ir malonesnis. Tokie darbuotojai jaučiasi labiau kontroliuojantys savo veiklą, o tai natūraliai didina jų energiją, susitelkimą ir įsitraukimą. Tai patvirtina, kad įsitraukimas yra dinamiška, dažnai nuo aplinkos priklausanti būseną, kurią galima stiprinti tiek per asmeninę iniciatyvą, tiek per bendradarbiavimą ar organizacijos teikiamą paramą.

Tyrėjas Saks (2006) pasiūlė skirti dvi įsitraukimo formas – įsitraukimą į darbo užduotis ir įsitraukimą į pačią organizaciją. Šie du aspektai turi skirtingas priežastis ir sukelia nevienodus padarinius. Darbuotojas gali būti labai įsitraukęs į kasdienės užduotis, bet tuo pat metu jaustis atsietas nuo organizacijos, arba atvirkščiai – stipriai sieti save su organizacija, bet darbinės veiklos vykdyti formaliai, be vidinės motyvacijos. Šis skirstymas padėjo tyrėjams aiškiau suprasti įsitraukimo prigimtį ir plėtoti matavimo instrumentus. Darbuotojų įsitraukimas apibūdina, kiek žmogus darbe jaučiasi motyvuotas, emociškai susijęs su savo darbu ir kiek noriai bei aktyviai įsitraukia į kasdienės veiklas (Kahn, 1990). Tyrėjai Schaufeli ir Bakker (2004) gilinosi į darbuotojų įsitraukimo svarbą, apibrėždami įsitraukimą kaip energingą, teigiamą būseną, kuri pasireiškia dėmesingumu, atsidavimu ir pasinėrimu į darbą. Macey ir Schneider (2008) išskyrė tris darbuotojų įsitraukimo formas:

1. bruožinį (ang. *trait*) įsitraukimą;
2. būseninį (ang. *state*) įsitraukimą;

3. elgseninį (ang. *behavioral*) įsitraukimą.

Toks klasifikavimas leidžia suprasti įsitraukimą ne tik kaip akimirkos emocinę būseną, bet ir kaip ilgalaikį darbuotojo polinkį aktyviai dalyvauti darbinėje veikloje bei demonstruoti papildomą elgesį, viršijantį darbo aprašyme numatytas funkcijas. Bruožinis įsitraukimas apibūdina darbuotojo asmenybės bruožus ir jo nusistatymą įsitraukti į darbą nepriklausomai nuo situacijos – tai lyg polinkis būti aktyviu, atsakingu, siekiančiu įtakoti savo aplinką. Būseninis įsitraukimas atspindi momentinę psichologinę darbuotojo būseną, priklausančią nuo konteksto – pavyzdžiui, darbo aplinkos, vadovo elgesio ar užduočių pobūdžio. Tuo tarpu elgseninis įsitraukimas pasireiškia per realų darbuotojo elgesį – papildomas pastangas, savanorišką dalyvavimą veiklose, iniciatyvą ir norą prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Taigi įsitraukimą gali įtakoti ir darbuotojo vidinės nuostatos, ir emocionali reakcija į susiklosčiusią situaciją, ir matomas elgesys.

Tyrėjas Kumar (2023) patvirtina, kad darbuotojų įsitraukimą lemia tiek vidiniai (asmenybės bruožai, saviveiksmingumas), tiek išoriniai veiksniai (organizacinė kultūra, lyderystė). Akter ir kt. (2021) tyrimas praplečia šią sampratą, pabrėždamas, kad kultūriniai ir sektoriaus skirtumai daro reikšmingą įtaką tam, kaip įsitraukimas atrodo realybėje. Kitaip tariant, tai, kas viename kontekste atrodo kaip aktyvus dalyvavimas, kitame gali būti vertinama kaip visai įprastas elgesys. Taip pat, darbuotojų įsitraukimą formuoja ne tik individualios pastangos, bet ir vadovavimo stilius bei kultūrinės normos, todėl vertinant įsitraukimą svarbu atsižvelgti į konkretaus darbo kontekstą.

Albrecht ir kolegos (2021) atkreipia dėmesį, kad įsitraukimas glaudžiai siejasi su tuo, kaip darbuotojas supranta savo darbo prasmę, kaip vertina darbo sąlygas ir kokia yra jo vidinė būsena. Visa tai tiesiogiai susiję su bendru organizacijos klimatu – kai žmogus jaučiasi emociškai saugus ir palaikomas, jis linkęs labiau įsitraukti. Eldor ir Vigoda-Gadot (2016) patvirtina, kad įsitraukimas – tai ne tik emocinis ryšys su konkrečiomis užduotimis, bet ir platesnis santykis su pačia organizacija, jos tikslais, vertybėmis ir žmonėmis, kurie ją sudaro. Tai yra darbuotojo pasiryžimas aktyviai dalyvauti organizacijos tikslų įgyvendinime.

Robertson ir Cooper (2010) įsitraukimo sampratą susiejo su psichologine gerove. Jų teigimu, visapusiškai įsitraukęs darbuotojas ne tik aktyviai dalyvauja darbinėje veikloje, bet ir pasižymi aukštu psichologinės gerovės lygiu – pasitenkinimu darbu, pozityvumu ir gyvenimo prasmės pojūčiu. Pasak Gustainienės ir kt. (2014), organizacijose, kuriose aktyviai puoselėjami pozityvūs psichosocialiniai veiksniai, tokie kaip pagarba, palaikymas, aiški komunikacija, darbuotojai jaučiasi labiau įsitraukę į tai, ką daro. Tokia aplinka ne tik skatina norą būti aktyvia proceso dalimi, bet ir padeda išvengti streso ar su darbu susijusių sveikatos problemų. O tai, kaip pažymi autorės, tiesiogiai siejasi su didesniu organizacijos efektyvumu.

Įsitraukimas dažniausiai apibūdinamas kaip darbuotojo noras ir pastangos būti aktyvia darbo proceso dalimi, o motyvacija – kaip vidinis mechanizmas, kuris tą norą pažadina ir palaiko. Kaip rodo tyrimai, darbuotojai, kurių motyvacija yra stipresnė – ypač kai ji kyla iš vidaus – dažniau jaučiasi įsitraukę, pasiryžę prisidėti prie bendrų organizacijos tikslų ir net imtis papildomos atsakomybės (Ryan ir Deci, 2000; Bakker ir Albrecht, 2018). Toks ryšys tarp motyvacijos ir įsitraukimo yra esminis veiksnys, kai kalbama apie ilgalaikį darbuotojų įsitraukimą ir organizacinę sėkmę.

Išorinės motyvacijos veiksniai tokie kaip darbo užmokestis ir pripažinimas, yra svarbūs, kai kalbama apie įsitraukimą. Pagal atlygio ir darbo rezultatų teoriją (angl. *Equity Theory*), kurią 1963 m. pristatė John Stacy Adams, darbuotojų motyvacija, įsitraukimas ir lojalumas yra glaudžiai susiję su jų suvokiamu teisingumu organizacijoje. Suvokiamas atlygio teisingumas ne tik didina motyvaciją, bet ir mažina darbuotojų išėjimo iš darbo tikimybę (Cheah ir Alias, 2024). Žmonės lygina savo pastangų, įgūdžių ir gaunamo atlygio (pinigų, pripažinimo) santykį su kitų darbuotojų. Kai šis santykis atrodo teisingas, darbuotojai jaučiasi motyvuoti ir lojalūs, o jų įsitraukimas į darbą didėja (Cropanzano ir kt., 2017). Priešingai, suvoktas neteisingumas gali iššaukti nepasitenkinimą, sumažinti produktyvumą ar paskatinti darbuotojus ieškoti naujų galimybių kitur (Kim ir kt., 2024). Tokiomis aplinkybėmis ne tik mažėja įsitraukimas, bet ir silpnėja emocinis ryšys su organizacija. Pasak Vuong ir kt. (2023), darbuotojai linkę būti labiau įsitraukę, kai jaučia, kad jų pastangos yra matomos, o nuomonė ne tik išklausoma, bet ir vertinama. Kai darbuotojas pastebi, kad jo pastangos yra nuoširdžiai įvertinamos, o nuomonė svarbi, įsitraukimas atsiranda savaime – ne kaip pareiga, o kaip organiška bendradarbiavimo dalis.

Įsitraukimą aiškina ir darbo išteklių ir reikalavimų modelis. Kai darbe nuolat jaučiamas spaudimas dėl užduočių terminų, krūvio ar darbo tempo, natūralu, kad mažėja susidomėjimas darbu ar pačia organizacija. Tačiau kai žmogus jaučia, kad turi palaikymą, gauna teisingą atlygį ar mato aiškią galimybę augti, įsitraukimas išlieka. Taigi tokie ištekliai tampa ne tik priemone atlikti darbą, bet ir veiksniumi, skatinančiu norą į jį įsitraukti (Bakker ir Demerouti, 2008). Schaufeli ir Bakker (2021) pabrėžia, kad būtent darbo ištekliai dažnai tampa tuo, kas padeda žmonėms ne tik pasiekti užsibrėžtus tikslus, bet ir išlaikyti vidinę motyvaciją. Kai darbuotojas turi erdvės mokytis, jaučia, kad jo pastangos vertinamos, įsitraukimas kyla savaime. Tai patvirtina ir Albrecht, Breidahl bei Marty (2018), kurių tyrime paaiškėjo, jog ištekliai padeda žmonėms jaustis svarbiais, o tai tiesiogiai susiję su įsitraukimu. Darbuotojai dažniau įsitraukia tada, kai jų darbas atrodo prasmingas, o tą prasmingumą stiprina savarankiškumas, įvairovė ir tobulėjimo galimybės. Letona-Ibanez su kolegomis (2021) atkreipia dėmesį, kad ištekliai veikia ne tik tiesiogiai – jie didina darbuotojų tikėjimą savo jėgomis, o kai žmogus jaučiasi pajėgus, įsitraukti tampa kur kas lengviau.

Kai darbuotojui leidžiama pačiam nuspręsti, kaip planuoti savo darbo laiką ar kaip geriausiai atlikti užduotis, jis jaučiasi labiau įsitraukęs. Tokia laisvė dažnai padeda ne tik efektyviau dirbti, bet ir kuria didesnę pasitenkinimą bei motyvaciją (Xu ir kt., 2022). Lartey (2021) pažymi, kad aiški profesinė vizija – t. y. žinojimas, kur eini ir kodėl tai svarbu – gali sustiprinti savarankiškumo pojūtį bei padėti žmogui jaustis užtikrinčiau savo darbe. Kai šalia to atsiranda ryšys su organizacija – kai vertybės nesikerta, o tik papildo viena kitą – įsitraukimas tampa savaime suprantamas. Darbo aplinka taip pat teigiamai veikia įsitraukimą - draugiškas tonas biure, pasitikėjimas tarp kolegų ir jaučiama pagarba – visa tai skatina norą būti organizacijos dalimi (Kim ir Lee, 2021). Grandey ir Gabriel (2015) tai apibūdina kaip emocinį prisirišimą, kuris dažnai pasireiškia ne per žodžius, o per tai, kaip žmogus įsitraukia į veiklą.

Motyka (2018) pabrėžia, kad darbuotojų emocinis palaikymas ir aiškūs tikslai padeda jiems pasiekti didesnę įsitraukimo į darbą lygį. Socialinę paramą sudaro dvi pagrindinės sritys: vadovų ir kolegų pagalba. Tiek kolegų, tiek vadovų parama padeda jaustis organizacijos dalimi (Klepper, 2024). Ji gali būti suteikiama per tinkamą grįžtamąjį ryšį, įvairias ugdymo programas ar teigiamą organizacijos kultūros kūrimą. Vadovų vaidmuo organizacijoje neapsiriboja tik užduočių paskirstymu ar praktinių problemų sprendimu. Jie taip pat atlieka labai svarbią emocinio palaikymo funkciją – kai darbuotojas jaučia, kad yra matomas ir vertinamas, tai tiesiogiai stiprina jo vidinį įsitraukimą (Vuong ir kt., 2023; Cheah ir Alias, 2024). Tačiau ne mažiau reikšmingas yra ir kolegų indėlis. Paprastas draugiškas žodis, bendras pasitarimas ar konstruktyvus grįžtamas ryšys – visa tai padeda kurti pozityvią darbo atmosferą, kurioje norisi bendradarbiauti ir siekti bendrų rezultatų (Kim ir Lee, 2021; Cropanzano ir kt., 2017). Kai žmogus jaučiasi komandos dalimi, jo motyvacija ir įsitraukimo lygis natūraliai kyla. Atsiranda daugiau noro prisidėti prie bendrų tikslų, pasidalinti idėjomis, ieškoti naujų sprendimų (Vuong ir kt., 2023). Tokiomis sąlygomis darbuotojai dažniau imasi iniciatyvos, tampa kūrybiškesni, o jų siūlomos idėjos ne tik lieka teorinės, jie patys ieško būdų jas įgyvendinti. Viso to rezultatas - geresni darbo rezultatai ir stipresnis įsitraukimas. Socialinė parama darbe kuria daugiau nei tik gerą atmosferą, ji stiprina pasitikėjimą savo jėgomis, padeda išlaikyti optimizmą net susidūrus su darbiniais iššūkiais. Vieniems svarbu augti ir jausti pripažinimą, kitiems – pasiekti konkrečius rezultatus. Abiem atvejais palaikymas iš aplinkos tampa tuo vidiniu varikliu, kuris skatina ne tik dirbti, bet ir norėti daugiau (Vuong ir kt., 2023).

Thangaraju ir Palani, (2024) tyrimo rezultatai parodė, kad savarankiškumo ir socialinės paramos derinys stipriausiai paveikia emocinį ryšį su darbu. Kai darbuotojai ne tik gali pats priimti sprendimus, bet ir žino, kad nebus paliktas vienas, atsiranda ir daugiau vidinės motyvacijos ir noro veikti. Tačiau kai kiekvienas sprendimas yra kontroliuojamas ir nelieka erdvės savarankiškumui, dažnai pasireiškia perdegimo požymiai: mažėja darbuotojų pasitenkinimas darbu, iniciatyva

išblėsta ir silpnėja emocinis ryšys su organizacija. Tokią būseną tyrimai sieja ne tik su emociniu išsekimu, bet ir su sumažėjusiu aktyvumu bei pastangų trūkumu (Van den Broeck ir kt., 2016; Demerouti ir kt., 2001).

Nuo Kahn (1990) pradinių įžvalgų įsitraukimo samprata gerokai evoliucionavo. Truss ir kt. (2013) pastebi, kad darbuotojų įsitraukimas nėra vien tik tai, kaip žmogus jaučiasi darbe. Jis taip pat atspindi organizacijos kultūrą ir tai, kaip su koku vadovavimo stiliumi darbuotojai susiduria kasdien. Įsitraukimą formuoja ne vien pats darbuotojas, bet ir santykiai su kolegomis, vadovo elgesys bei darbo sąlygos. Todėl siekiant, kad darbuotojai būtų labiau įsitraukę, svarbu derinti darbuotojų poreikius, vadovavimo būdą ir darbo aplinką. Tyrimai rodo, kad yra keli pagrindiniai veiksniai, kurie ypač stipriai veikia darbuotojų įsitraukimą:

1. Psichologiniai ištekliai. Kai darbuotojas jaučiasi pajėgus įveikti iššūkius – kai pasitiki savimi, geba atsispirti stresui – jo įsitraukimas natūraliai stiprėja. Saviveiksmingumas ir atsparumas tampa tarsi vidiniu pagrindu, leidžiančiu išlikti aktyviam net sudėtingomis aplinkybėmis. Cabrera-Aguilar, Oros ir Fernandez (2023) išskiria saviveiksmingumą kaip tarpininką tarp atsparumo ir įsitraukimo – kuo stipresnis tikėjimas savo gebėjimais, tuo didesnis noras įsitraukti.

2. Darbo prasmės suvokimas. Žmogui sunku įsitraukti į tai, ką jis suvokia kaip beprasmybę. Tačiau kai darbe atsiranda galimybė veikti savarankiškai, susidurti su įvairesnėmis užduotimis ar tobulėti, pasikeičia ir požiūris. Būtent šie veiksniai padeda žmogui geriau suprasti darbo vertę, o tai savo ruožtu stiprina įsitraukimą (Albrecht ir kt., 2021).

3. Socialinė parama. Šis veiksnys yra vienas iš esminių. Kai darbuotojas jaučia, kad vadovas ar kolegos jį palaiko, ne kritikuoja, o išklauso, pasitiki, padrąsina, stiprėja ne tik emocinis ryšys su komanda, bet ir noras dėti daugiau pastangų. Socialinis saugumas darbe skatina jaustis svarbiu, o tai tiesiogiai susiję su įsitraukimu.

4. Organizacinė aplinka - geros darbo sąlygos, grįžtamasis ryšys ir palaikymas, tinkama darbo aplinka skatina darbuotojus įsitraukti ir aktyviai dalyvauti organizacijos veikloje (Saks ir Gruman, 2014).

Apibendrinant, darbuotojų įsitraukimas reiškia, kiek žmogus darbe jaučiasi emociškai susijęs, susitelkęs į savo veiklą ir pasirengęs aktyviai prisidėti prie organizacijos tikslų. Šiandien įsitraukimas dažniausiai suvokiamas kaip daugiau nei tik emocinė ar psichologinė būseną. Tai – darbuotojo ryšys su organizacija, kuris pasireiškia per aktyvų dalyvavimą, atsakomybės prisiėmimą ir net norą peržengti formalius darbo lūkesčius. Kai žmogus jaučiasi įtrauktas, jis dažnai duoda daugiau nei iš jo tikimasi ne todėl, kad reikia, o todėl, kad jam rūpi.

Moksliniuose tyrimuose randama, kad darbuotojų įsitraukimą lemia tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai. Psichologiniai ištekliai, tokie kaip saviveiksmingumas, atsparumas stresui, ir

autonomijos pojūtis (Cabrera-Aguilar ir kt., 2023; Xu ir kt., 2022). Tuo tarpu organizaciniai veiksniai – darbo prasmės suvokimas, socialinė parama, lyderystė bei darbo išteklių prieinamumas taip pat reikšmingai prisideda prie įsitraukimo formavimosi ir palaikymo (Albrecht ir kt., 2021; Demerouti ir kt., 2001).

Įsitraukimas nėra statiškas reiškinys, jis kinta priklausomai nuo konteksto, sektoriaus ir organizacinės kultūros (Akter ir kt., 2021). Todėl veiksmingam įsitraukimo skatinimui būtinas platus požiūris, derinantis individualius darbuotojų poreikius, organizacijos politiką ir vadovavimo stilių (Truss ir kt., 2013). Dabartinė įsitraukimo samprata apjungia asmenines vertybes, darbo sąlygas, psichologinę gerovę ir socialinius santykius, todėl ji laikoma vienu iš pagrindinių veiksnių, užtikrinančių organizacinį efektyvumą, darbuotojų lojalumą ir profesinį augimą (Robertson ir Cooper, 2010; Saks ir Gruman, 2014).

1.5 Vidinės motyvacijos, saviveiksmingumo, darbuotojų psichologinės gerovės ir įsitraukimo sąsaja

Darbuotojų įsitraukimas kyla ne vien iš emocijų ar konkrečių darbo sąlygų, jam įtakos turi žmogaus vidinė būseną. Mokslinės literatūros analizė rodo, kad vidinė motyvacija, saviveiksmingumas, psichologinė gerovė ir įsitraukimas yra glaudžiai susiję. Daugelis autorių sutaria, kad darbuotojai, kurie savo veikloje mato prasmę, pasitiki savimi ir jaučiasi saugiai bei palaikomi, linkę aktyviau įsitraukti į organizacinę veiklą ir ilgiau išlieka lojalūs.

Vidinė motyvacija dažnai įvardijama kaip svarbiausias įsitraukimo šaltinis. Gagne ir Deci (2005) bei Ryan (2023) išryškina, kad žmonės labiausiai skatina ne materialiniai paskatinimai, o vidinis noras mokytis, tobulėti ar atlikti prasmingą veiklą. Savideterminacijos teorijos požiūriu (Deci ir Ryan, 2022), darbuotojai yra motyvuoti tuomet, kai patenkinami jų savarankiškumo, kompetencijos bei ryšio su kitais poreikiai. Vidinė motyvacija atsiskleidžia ne vien per emocijas, ji matoma ir darbuotojų elgesyje, kai jie dirba savarankiškai, rodo iniciatyvą ir nėra nuolat skatinami iš išorės. Empiriniai tyrimai patvirtina šią sąsają. Kim ir Lee (2021) bei Cheah ir Alias (2024) pastebėjo, kad darbuotojai labiau motyvuoti, kai turi galimybę priimti sprendimus ir jaučia, kad jų nuomonė svarbi, o tai didina jų jaučiamą psichologinę gerovę, kuri savo ruožtu skatina įsitraukimą. Cerasoli ir kt. (2014) metaanalizė taip pat parodė, kad vidinė motyvacija reikšmingai susijusi ne tik su aukštesniais darbo rezultatais, bet ir su didesniu įsitraukimu. Naujesni tyrimai šias išvadas dar labiau sutvirtina: Teo, Lilian ir Koo (2023) pažymi, kad būtent vidinė motyvacija prognozuoja psichologinį įsitraukimą ir per jį aukštesnę psichologinę gerovę bei veiklos rezultatus, o išorinė motyvacija turi silpnesnį ir labiau situacinį poveikį. Panašias įžvalgas pateikė Gonzalez Olivares ir kt. (2020), kad didesnė psichologinė gerovė siejasi su stipresne vidine

motyvacija, o tai ilgainiui lemia ir didesnę įsitraukimą. Visgi kai kurie tyrėjai, tokie kaip Bhat ir kt. (2023) bei Khoreva ir Wechtler (2018), pažymi, kad vidinės motyvacijos ir įsitraukimo ryšys nėra vienodas, jis gali kisti priklausomai nuo organizacijos ar kultūros ypatumų. Anot Bhat ir kt. (2023), kai darbuotojams trūksta organizacinio palaikymo ar pripažinimo, net ir stipri vidinė motyvacija gali neatsiskleisti per įsitraukimą. Khoreva ir Wechtler (2018) tyrimai parodė, kad vadovavimo stilius, darbo kultūra ir karjeros galimybės daro įtaką tam, ar vidinė motyvacija perauga į darbuotojų įsitraukimą. Šią mintį papildė Stockkamp ir kt. (2023), kurie pažymėjo, kad labai aukšta vidinė motyvacija gali veikti dvejopai: didinti pasitenkinimą darbu, bet kartu, nesant galimybės atsiriboti nuo darbo, tapti emocinio išsekimo priežastimi. Šį neigiamą efektą sumažina darbo organizavimo sprendimai, tokie kaip darbo vietos lankstumas, darbo grafiko pakoregavimas. Kitaip tariant, net ir labai motyvuoti darbuotojai ne visada įsitraukia, jei jų darbo aplinka nėra palanki.

Saviveiksmingumas - tai ne tik tikėjimas savo gebėjimais, bet ir svarbus veiksnys, padedantis darbuotojui aktyviai įsitraukti į darbą. Daugelis tyrėjų rodo, kad toks pasitikėjimas savimi dažnai sustiprina vidinę motyvaciją ir prisideda prie atkaklesnio, aktyvesnio elgesio darbe (Bandura, 1997; Freire ir kt., 2020; Wang ir kt., 2025). Vis dėlto kai kurie autoriai, tokie kaip Hameli ir kt. (2023), atkreipia dėmesį, jog šis ryšys nebūtinai visada pasireiškia tiesiogiai – kartais saviveiksmingumas veikia per kitus veiksnius, pavyzdžiui, pasitikėjimą kolegomis ar emocinį saugumą. Svarbu ir tai, kad saviveiksmingumas nėra nekintama savybė, jis vystosi. Kaip rodo Domenech-Betoret ir kt. (2017), ji stiprina teigiamos darbo patirtys, konstruktyvus grįžtamasis ryšys ir palaikanti aplinka. Panašiai ir Utami ir kt. (2025) išskiria, kad pasitikėjimas savo jėgomis padeda darbuotojui labiau įsitraukti ne tik emociškai, bet ir savo elgesiu, kuomet nuo iniciatyvos pereinama iki atsakomybės už savo veiklos rezultatus. Buulolo, Hardjo ir Aisyah (2025) tyrime, saviveiksmingumas ne tik tiesiogiai didina darbo įsitraukimą, bet ir gerina psichologinę gerovę, kuri savo ruožtu dalinai medijuoja saviveiksmingumo ir įsitraukimo ryšį. Lizarte Simon ir kt. (2024) nustatė, kad saviveiksmingumas veikia kaip moderatorius tarp nerimo ir įsitraukimo – esant aukštam saviveiksmingumui, net didelis nerimas nesumažina įsitraukimo lygio. Pires (2025) tyrimas su darbuotojais parodė, kad saviveiksmingumas padeda išlikti stabilesniems net tada, kai darbe jaučiamas nesaugumas. Kai žmonės tiki savo gebėjimais, jie ramiau reagoja į neaiškias situacijas ir lengviau prisitaiko. Todėl saviveiksmingumas nėra vien pasitikėjimas savimi, bet ir tai, kas atsiranda iš patirties, geros savijautos darbe ir palaikančios aplinkos.

Psichologinė gerovė – darbuotojo emocinė būseną, kai jis jaučiasi saugus, vertinamas ir turintis galimybių augti, o visa tai susideda į aplinką, skatinančią įsitraukimą. Šią sąsają pirmiausia grindžia pozityviosios psichologijos pradininkai Seligman ir Csikszentmihalyi (2000), teigę, kad darbuotojai, patiriantys pozityvias emocijas, turintys galimybių tobulėti bei besijaučiantys

bendruomenės dalimi, dažniau įsitraukia į savo darbą, jaučiasi su juo labiau susiję ir išreiškia didesnę pasitenkinimą. Naujesni tyrimai papildė šią teorinę bazę, pavyzdžiui, Azhar ir Nadia (2025) savo tyrime pabrėžė, kad darbuotojai, kurie darbe jaučia emocinę saugumą ir žino, jog sulauks palaikymo iš kolegų bei vadovų, kur kas dažniau įsitraukia į veiklą. Panašų požiūrį pateikė ir Klepper (2024), teigdama, kad psichologinė gerovė, tai ne tik laikinas emocinis komfortas, o ilgalaikis pasitenkinimas tuo, jog darbe esi reikalingas ir vertinamas. Tokia emocinė savijauta sustiprina tiek darbo rezultatus, tiek ir ryšį su pačia organizacija. Demerouti ir kt. (2001) atskleidė, jog socialinis palaikymas bei galimybė darbuotojui išreikšti savo nuomonę reikšmingai prisideda prie pasitenkinimo darbu, o patenkintas darbuotojas natūraliai yra labiau įsitraukęs ir linkęs imtis iniciatyvos. Lestari (2022) pažymėjo, kad psichologinė gerovė gali veikti kaip tarpininkas tarp motyvacijos ir įsitraukimo, nes ji sustiprina vidinius darbuotojo impulsus veikti. Kai darbuotojas jaučiasi emociškai stabilus, motyvacija tampa realiais veiksmais ir atsakomybe už savo veiksmus bei sprendimus. Zheng ir kt. (2015) patvirtina, kad darbuotojai, jaučiantys emocinę gerovę, lengviau prisitaiko prie iššūkių, geriau atlaiko įtampą ir stipriau susitapatina su organizacijos tikslais. Šias išvadas patvirtina Kamil ir kt. (2024), kad aukštesnė psichologinė gerovė siejasi su didesne motyvacija ir geresniais darbuotojų darbo rezultatais, o šis ryšys dar labiau išryškėja, kai suteikiama erdvė augti, tobulėti ir būti išgirstam.

Taigi psichologinė gerovė yra tarsi pamatas, ant kurio laikosi darbuotojo įsitraukimas. Ji ne tik stiprina motyvaciją, bet ir kuria vidinį stabilumą, leidžiantį darbuotojui jaustis prasmingai dalyvaujančiu organizacijos gyvenime.

2 lentelė

Tyrimų rezultatų apibendrinimas (konstrukto sąveikos ir empiriniai rezultatai)

Metai	Tyrėjai	Tiriamieji ryšiai	Pagrindinė išvada
2005	Gagne ir Deci	Vidinė motyvacija → įsitraukimas	Vidinė motyvacija yra pagrindinis įsitraukimo šaltinis (Savideterminacijos teorinis pagrindas).
2014	Cerasoli ir kt.	Vidinė motyvacija → veiklos rezultatai / įsitraukimas	Metaanalizė įrodė stiprų vidinės motyvacijos poveikį įsitraukimui.
2015	Zheng ir kt.	Psichologinė gerovė → prisitaikymas / įsitraukimas	Psichologinė gerovė didina įsitraukimą ir atsparumą stresui.
2020	Freire ir kt.	Saviveiksmingumas → įsitraukimas	Saviveiksmingumas, kaip asmeninis išteklius, didinantis įsitraukimą.
2023	Teo, Lilian ir Koo	Motyvacija → psichologinis įsitraukimas → psichologinė gerovė	Įsitraukimas medijuoja ryšį tarp motyvacijos ir psichologinės gerovės.
2024	Cheah ir Alias	Vidinė motyvacija → psichologinė gerovė → įsitraukimas	Psichologinė gerovė medijuoja ryšį tarp vidinės motyvacijos ir įsitraukimo.

2 lentelės tęsinys

2025	Wang ir kt.	Saviveiksmingumas moderuoja ryšį: motyvacija → įsitraukimas	Aukštas saviveiksmingumas sustiprina motyvacijos poveikį įsitraukimui.
2025	Buulolo ir kt.	Saviveiksmingumas → psichologinė gerovė → įsitraukimas	Psichologinė gerovė medijuoja saviveiksmingumo poveikį įsitraukimui.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis: Gagne ir Deci, 2005; Cerasoli ir kt., 2014; Zheng ir kt., 2015; Freire ir kt., 2020; Teo ir kt., 2023; Cheah ir Alias, 2024; Wang ir kt., 2025; Buulolo ir kt., 2025.

Susistemintai pateikti tyrimai sudaro nuoseklų teorinį ir empirinį pagrindą tyrimo modeliui, nagrinėjančiam darbuotojų vidinės motyvacijos poveikį įsitraukimui, medijuojant psichologinei gerovei ir moderuojant saviveiksmingumui. Ankstyvieji Gagne ir Deci (2005) bei Cerasoli ir kt. (2014) tyrimai patvirtino, kad vidinė motyvacija yra vienas stipriausių ir stabiliausių darbuotojų įsitraukimo prognozuotojų. Tuo tarpu Zheng ir kt. (2015) pabrėžė psichologinės gerovės reikšmę, atskleidami, kad emocinė pusiausvyra ir psichologinis stabilumas yra būtinos prielaidos tvariam įsitraukimui ir atsparumui stresui.

Naujesni empirinių tyrimų rezultatai (Teo ir kt., 2023; Cheah ir Alias, 2024) dar labiau sustiprina konstrukto tarpusavio ryšio įtaką vienas kitam. Šie rezultatai leidžia matyti įsitraukimą kaip procesą, kuriame vidinė motyvacija įgauna poveikį tik tuomet, kai darbuotojai jaučiasi psichologiškai saugūs, vertinami ir emociškai stabilūs.

Svarbų vaidmenį šiame procese atlieka ir saviveiksmingumas. Freire ir kt. (2020) nustatė, kad saviveiksmingumas tiesiogiai didina darbuotojų įsitraukimą, nes sustiprina tikėjimą savo gebėjimais ir motyvaciją siekti tikslų. Wang ir kt. (2025) tyrimas papildomai parodė, kad saviveiksmingumas veikia kaip moderuojantis veiksnys: aukštą saviveiksmingumą turintiems darbuotojams vidinė motyvacija stipriau įtakoja įsitraukimą. Be to, Buulolo ir kt. (2025) pažymėjo, kad psichologinė gerovė medijuoja saviveiksmingumo poveikį įsitraukimui, taip atskleidama, jog vidiniai psichologiniai ištekliai veikia ne atskirai, bet kaip tarpusavyje susijusi sistema.

Apibendrinant galima teigti, kad atrinkti tyrimai aiškiai pagrindžia tyrimo modelį: vidinė motyvacija veikia kaip pirminis įsitraukimo šaltinis, psichologinė gerovė - kaip esminė mediacinė grandis, o saviveiksmingumas - kaip moderuojantis veiksnys, stiprinantis šių ryšių intensyvumą. Šios išvalgos sudaro tvirtą pagrindą tolesnei empirinio tyrimo daliai, kurioje bus tikrinamos modelio hipotezės ir vertinami kintamųjų tarpusavio ryšiai.

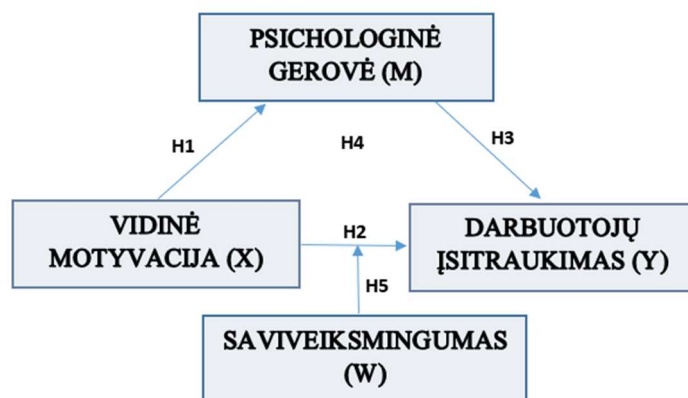
2. EMPIRINIO TYRIMO METODIKA

2.1 Tyrimo tikslas, uždaviniai, modelis, hipotezės

Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas yra kompleksinis reiškiny, kuris glaudžiai susijęs su jų vidiniais ištekliais. Remiantis aktualiomis teorijomis, šiame darbe darbuotojų įsitraukimas analizuojamas taikant tyrimo modelį (2 paveikslas), paremtą trimis pagrindiniais veiksniais: vidine motyvacija, saviveiksmingumu ir psichologine gerove.

1 paveikslas

Vidinės motyvacijos poveikio įsitraukimui, medijuojant psichologinei gerovei ir moderuojant saviveiksmingumui, modelis



Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo kintamieji - šiame tyrime nagrinėjami keturi kintamieji, kurie padeda suprasti: kokie vidiniai veiksniai skatina darbuotoją judėti pirmyn (vidinė motyvacija), kiek jis pasitiki savo jėgomis (saviveiksmingumas), kokia jo psichologinė savijauta ir kaip jis įsitraukęs į savo darbą. Tyrimo modelis grindžiamas prielaida, kad vidinė motyvacija skatina darbuotoją įsitraukti į darbą ne tik tiesiogiai, bet ir per geresnę savijautą, o šis efektas dar sustiprėja, kai žmogus tiki savo jėgomis.

Nepriklausomas kintamasis (X) – vidinė motyvacija, matuojama pagal Vidinės motyvacijos skalę (Renard ir Snelgar, 2018). Ji apibrėžiama kaip asmens vidinis noras ir

pasitenkinimas atliekant darbą dėl jo prasmės, autonomijos ir kompetencijos patirties, o ne dėl išorinių paskatų.

Priklausomas kintamasis (Y) – įsitraukimas į darbą, vertinamas naudojant Utrechto darbo įsitraukimo skalę (UWES-9) (Schaufeli ir kt., 2006). Įsitraukimas atspindi darbuotojų energijos, atsidavimo ir įsitraukimo į profesines užduotis lygį.

Mediatorius (M) – psichologinė gerovė, matuojama pagal Darbuotojų gerovės klausimyną (Zheng ir kt., 2015). Ji apima darbuotojo emocinį balansą, pasitenkinimą darbu ir gyvenimu bei savirealizacijos jausmą, tačiau šiame tyrime naudojami tik psichologinės gerovės latentiniai veiksniai.

Moderatorius (W) – saviveiksmingumas, vertinamas pagal Bendrąją saviveiksmingumo skalę (Schwarzer ir Jerusalem, 1995). Jis apibūdina darbuotojo tikėjimą savo gebėjimu sėkmingai atlikti užduotis ir susidoroti su iššūkiais.

Tyrimo tikslas - ištirti vidinės motyvacijos poveikį darbuotojų įsitraukimui, medijuojant psichologinei gerovei ir moderuojant saviveiksmingumui. Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą, suformuluoti šie **tyrimo uždaviniai**:

1. Nustatyti, kaip vidinė motyvacija veikia darbuotojų psichologinę gerovę.
2. Įvertinti vidinės motyvacijos poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą.
3. Nustatyti psichologinės gerovės poveikį darbuotojų įsitraukimui.
4. Įvertinti psichologinės gerovės medijuojantį poveikį ryšyje tarp vidinės motyvacijos ir darbuotojų įsitraukimo.
5. Įvertinti saviveiksmingumo moderuojantį poveikį ryšyje tarp vidinės motyvacijos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.

Tyrimo hipotezės.

H1 – darbuotojų vidinė motyvacija daro teigiamą poveikį jų psichologinei gerovei.

H2 – darbuotojų vidinė motyvacija teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą.

H3 – psichologinė gerovė daro teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui.

H4 – psichologinė gerovė medijuoja ryšį tarp darbuotojų vidinės motyvacijos ir įsitraukimo į darbą.

H5 - saviveiksmingumas moderuoja ryšį tarp vidinės motyvacijos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą – šis ryšys stipresnis, esant aukštesniam saviveiksmingumo lygiui.

Remiantis mokslinėje literatūroje pateiktais empirinių tyrimų rezultatais, pastebima, kad darbuotojų vidinė motyvacija yra glaudžiai susijusi su jų psichologine gerove. Pasak įvairių tyrėjų (Bandura, 1997; Cherian ir Jacob, 2013; Lumingkewas ir kt., 2019; Cheah ir Alias, 2024), motyvuoti darbuotojai paprastai būna iniciatyvesni, lengviau susitvarko su iššūkiais darbe ir labiau pasitiki savo gebėjimais įvairiose situacijose. Tokie bruožai nėra atsitiktiniai – jie dažnai susiję su

vidinė psichologinė būseną, kurioje dominuoja teigiamos emocijos, aiškus gyvenimo tikslas ir pasitenkinimas tuo, ką žmogus daro. Atsižvelgiant į tai, keliama pirmoji tyrimo hipotezė:

H1 – darbuotojų vidinė motyvacija daro teigiamą poveikį jų psichologinei gerovei.

Empiriniai tyrimai taip pat patvirtina, kad vidinė motyvacija yra esminis veiksnys, skatinantis darbuotojų įsitraukimą į darbą (Gagne ir Deci, 2005; Cerasoli ir kt., 2014; Hoxha ir Ramadani, 2024; Grah ir kt., 2024; Cheah ir Alias, 2024). Įsitraukimas į darbą siejamas su darbuotojo energija, atsidavimu veiklai ir pasinėrimu į atliekamas užduotis. Vidinė motyvacija, kylanti iš asmeninio noro, smalsumo ir džiaugsmo dirbti, skatina darbuotojus būti aktyviais, kūrybiškais ir įsitraukusiais. Todėl šiame darbe keliama antroji hipotezė:

H2 – darbuotojų vidinė motyvacija teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad psichologinė gerovė yra vienas iš pagrindinių asmeninių išteklių, leidžiančių darbuotojams išlikti atspariems stresui, susitelkusiems į darbą ir aktyviai įsitraukusiems (Demerouti ir kt., 2001; Tims, Bakker ir Derks, 2013; Vuong, Tushar ir Hossain, 2023; Cheah ir Alias, 2024; Klepper, 2024; Azhar ir Nadia, 2025; Asotie ir kt., 2025). Darbuotojai, kurie jaučiasi emociškai stabilūs, patiria darbo prasmę ir yra patenkinti gyvenimu, dažniausiai pasižymi aukštesniu įsitraukimo lygiu. Atsižvelgiant į tai, formuluojama trečioji hipotezė:

H3 – psichologinė gerovė daro teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui.

Tolesnė analizė grindžiama prielaida, kad darbuotojų psichologinė gerovė gali paaiškinti (t. y. medijuoti) ryšį tarp vidinės motyvacijos ir įsitraukimo. Schaufeli ir Bakker (2004), Cheah ir Alias (2024) pastebi, kad darbuotojų vidinė motyvacija neretai daro poveikį ne tiesiogiai, o per tam tikrus psichologinius vidinius resursus, tarp jų – ir gerovę. Kitaip tariant, kai žmogus jaučia vidinį norą veikti, jis dažniau patiria pozityvesnę psichologinę būseną, o tai savo ruožtu sustiprina įsitraukimą į darbą. Tokiu atveju psichologinė gerovė tampa tarsi tarpine grandimi tarp motyvacijos ir aktyvaus dalyvavimo darbo veiklose. Ši mintis remiasi savireguliacijos bei išteklių išsaugojimo teorijomis, kurios pabrėžia, kad vidiniai ištekliai ne tik palaiko darbuotojo stabilumą, bet ir skatina augimą. Atsižvelgiant į tai, keliama ketvirtoji hipotezė:

H4 – psichologinė gerovė medijuoja ryšį tarp darbuotojo vidinės motyvacijos ir įsitraukimo į darbą.

Remiantis Bandura (1997), saviveiksmingumas daro įtaką tam, ar darbuotojai savo motyvaciją paverčia realiais veiksmais darbe. Tyrėjai (Bandura 1997; Van den Broeck ir kt., 2016; Freire ir kt., 2020; Hameli ir kt. 2023; Wang ir kt. 2025) pažymi, jog aukštas saviveiksmingumo lygis sustiprina teigiamą motyvacijos poveikį darbo elgesiui ir įsitraukimui, nes darbuotojai tiki, kad jų pastangos duos rezultatų. Todėl saviveiksmingumas gali veikti kaip moderuojantis veiksnys, kuris keičia ryšio tarp vidinės motyvacijos ir įsitraukimo stiprumą. Keliama penktoji

hipotezė:

H5 – saviveiksmingumas moderuoja ryšį tarp vidinės motyvacijos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą – šis ryšys stipresnis esant aukštesniam saviveiksmingumo lygiui.

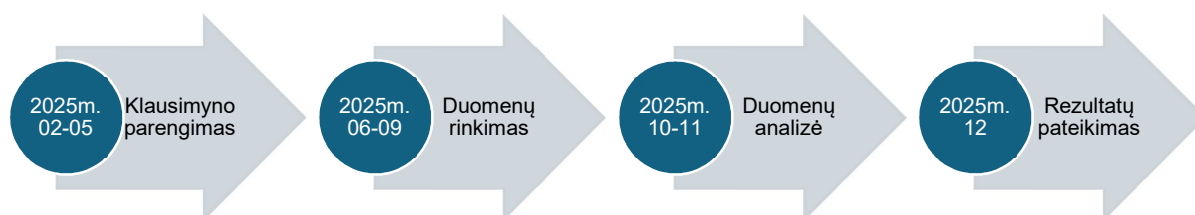
2.2 Tyrimo organizavimo metodika

Tyrimo hipotezių tikrinimui buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Šio tipo tyrimai leidžia objektyviai įvertinti duomenis ir taikyti statistinę analizę, siekiant nustatyti dėsningumus tarp kintamųjų. Kiekybinio tyrimo metu surinkti duomenys išreiškiami skaičiais, o jų analizė atliekama remiantis statistiniais metodais. Anot Tamaševičiaus (2015) toks metodas leidžia apibrėžti kintamųjų tarpusavio sąsajas, nustatyti ryšio stiprumą ir kryptį bei empiriškai patikrinti keliamas hipotezes.

Tyrimas susideda iš etapų: klausimyno parengimo, klausimyno platinimo ir duomenų rinkimo bei suvedimo, duomenų analizės ir rezultatų pateikimo (3 paveikslas).

2 paveikslas

Tyrimo eiga



Šaltinis: sudaryta autorės.

Atsižvelgiant į tyrimo tikslą bei suformuluotas hipotezes, šio darbo tyrimui buvo pasirinkti keturi pagrindiniai teoriniai konstruktai (3 lentelė).

3 lentelė

Tyrimo klausimyne naudojami konstruktai

Pavadinimas	Autoriai	Matavimo skalė	Teiginių skaičius
Vidinės motyvacijos skalė (angl. <i>Intrinsic Work Motivation Scale - IWMS</i>)	Renard, M. ir Snelgar, R. J., 2018	5 balų Likerto skalė (1–visiškai nesutinku, 5–visiškai sutinku)	14
Bendroji saviveiksmingumo skalė (angl. <i>The General Self-Efficacy Scale - GSE</i>)	Schwarzer, R., ir Jerusalem, M., 1995	4 balų Likerto skalė (1–netiesa, 4–visiškai tiesa)	10

3 lentelės tęsinys

Darbuotojų gerovės klausimynas (angl. <i>Employee wellbeing - EWB</i>)	Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H. ir Zhang, C., 2015	7 balų Likerto skalė (1- visiškai nesutinku, 7- visiškai sutinku)	18 (naudojama 6)
Utrechto darbo įsitraukimo skalė (angl. <i>Utrecht Work Engagement Scale - UWES</i>)	Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., ir Salanova, M., 2006	7 balų Likerto skalėje (0-niekada, 6-visada)	9

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis: Schwarzer ir Jerusalem, 1995; Renard, M. ir Snelgar, R. J., 2018; Schaufel ir kt., 2006; Zheng ir kt. 2015.

Iš mokslinėje literatūroje rastų ir tyrimui tinkamų konstrukčių, suformuotas klausimynas (1 priedas). Klausimynas sudarytas iš dviejų esminių dalių: informacinės ir diagnostinės. Įžanginėje – informacinėje – dalyje respondentai supažindinami su tyrimą vykdančiu asmeniu, tyrimo tikslu bei pateikiamos aiškios instrukcijos, kaip pildyti klausimyną. Taip pat akcentuojami pagrindiniai tyrimo etiniai principai, tokie kaip dalyvių anonimiškumas ir pateiktų atsakymų konfidencialumas, savanoriškumas dalyvauti apklausoje. Toliau pateikiama diagnostinės dalies struktūra, kuri sudaro pagrindinę tyrimo instrumento dalį. Šioje dalyje respondentų atsakymai renkami remiantis konstruktais:

1. Darbuotojų vidinės motyvacijos konstruktas:

Vidinės motyvacijos vertinimui buvo naudojama Vidinės darbo motyvacijos skalė (angl. *Intrinsic Work Motivation Scale - IWMS*), kurią sukūrė ir validavo Renard ir Snelgar (2018). Ši skalė remiasi savideterminacijos teorija (Ryan ir Deci, 2000) bei ankstesniais kokybiniais tyrimais su NVO darbuotojais. Skalė apima tris vidinės motyvacijos dimensijas:

- 1.1. asmeninį ryšį su darbu (6 teiginiai, pvz. „*Mano asmeninė aistra sutampa su pagrindiniu mano darbo tikslu.*“);
- 1.2. asmeninį norą daryti pokytį (5 teiginiai, pvz. „*Noriu pritaikyti savo žinias ir įgūdžius tam, kad padėčiau kitiems.*“),
- 1.3. asmeninį norą gerai atlikti darbą (3 teiginiai, pvz. „*Nuoširdžiai noriu kuo geriau atlikti savo darbą.*“).

Iš viso skalę sudaro 14 teiginių. Atsakymai vertinami pagal 5 balų Likerto skalę (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku). Tyrimo rezultatai parodė, kad skalė pasižymi tinkamu patikimumu (bendras Cronbach alfa = 0,76), o atskiros subskalės svyravo nuo 0,69 iki 0,86, kas rodo pakankamą vidinį nuoseklumą.

2. Darbuotojų saviveiksmingumo konstruktas:

Saviveiksmingumas matuojamas naudojant Bendrąją saviveiksmingumo skalę (GSE), sukurtą Schwarzer ir Jerusalem (1995). Konstruktas susideda iš 10 teiginių, atspindinčių darbuotojo tikėjimą savo gebėjimu susidoroti su įvairiais iššūkiais. Klausimo pavyzdys: „*Jei*

atsiduriu keblioje situacijoje, paprastai sugalvoju sprendimą.“. Vertinimui taikoma 4 balų Likerto skalė (1 – netiesa, 4 – visiškai tiesa). Ši skalė pasižymi tinkamu patikimumu: įvairiuose tarptautiniuose tyrimuose nustatyta, kad Cronbach α svyruoja nuo 0,76 iki 0,90, o daugumoje imčių siekia apie 0,80–0,85, kas rodo gerą vidinį nuoseklumą. Pačių autorių pateikti duomenys rodo, kad vidutinis Cronbach α yra apie 0,86. Taip pat užfiksuotas pakankamas test–retest patikimumas, kuris per keturių savaičių intervalą svyruoja nuo 0,67 iki 0,73, patvirtindamas skalės stabilumą laikui bėgant (Scholz ir kt. 2002).

3. Psichologinės gerovės konstruktas:

Darbuotojų psichologinė gerovė šiame tyrime vertinama remiantis Zheng ir kt. (2015) pasiūlytu darbuotojų gerovės (angl. *Employee Well-Being* - EWB) konstruktą. Nors originali skalė apima tris dimensijas – gyvenimo gerovę, gerovę darbe ir psichologinę gerovę, šiame tyrime naudojami tik psichologinės gerovės latentiniai veiksniai. Tai reiškia, kad analizei taikomi tik 6 teiginiai, tiesiogiai atspindintys darbuotojų psichologinę būseną darbo aplinkoje. Tokiu būdu sąmoningai eliminuotos gyvenimo gerovės ir gerovės darbe dimensijos, nes jos labiau susijusios su platesniu kontekstu, o ne su darbuotojo vidiniu psichologiniu išgyvenimu. Šis konstrukto susiaurinimas leidžia tiksliau vertinti darbo aplinkoje vykstančius psichologinius procesus. Klausimo pavyzdys: „*Jaučiu, kad kaip asmenybė esu paaugęs (-usi).*“. Atsakymai vertinami pagal 7 balų Likerto skalę (1 – visiškai nesutinku, 7 – visiškai sutinku).

Skalė pasižymi geru patikimumu: Zheng ir kt. (2015) nustatė, kad bendras klausimyno Cronbach α siekia nuo 0,87 iki 0,93, o psichologinės gerovės subskalės patikimumas taip pat aukštas ($\alpha \approx 0,89$), kas rodo pakankamą vidinį nuoseklumą ir tinkamumą šiam tyrimui.

4. Darbo įsitraukimo konstruktas:

Įsitraukimas matuojamas naudojant trumpąją Utrechto darbo įsitraukimo skalės (UWES-9) versiją (Schaufeli ir kt. 2006). Ši skalė išskiria tris pagrindinius įsitraukimo komponentus: gyvybingumą, atsidavimą ir pasinėrimą į darbą. Kiekvienas komponentas vertinamas pagal 3 teiginius (iš viso – 9). Klausimo pavyzdys: „*Darbe jaučiuosi kupinas (-a) energijos.*“. Klausimai grupuojami pagal komponentus: gyvybingumą nusako teiginiai 1, 2, 5; atsidavimą – 3, 4, 7; pasinėrimą – 6, 8, 9. Atsakymai pateikiami pagal 7 balų Likerto skalę (0 – niekada, 6 – visada). Tačiau šiame tyrime klausimai buvo užkoduoti 1–7 formatu vietoje originalios 0–6 skalės, kad klausimynas būtų nuoseklus su kitomis naudojamomis skalėmis. Pasak Cohen ir kt. (2003) bei Field (2018) toks +1 poslinkis nekeičia statistinių ryšių ar rezultatų, nes pakinta tik absoličios vidurkių reikšmės.

Ši skalė pasižymi labai geru patikimumu. Schaufeli ir kt. (2006) nustatė, kad bendras UWES-9 patikimumas buvo aukštas (Cronbach $\alpha = 0,93$), o atskiros subskalės taip pat rodė tinkamą vidinį nuoseklumą: gyvybingumas $\alpha \approx 0,85$, atsidavimas $\alpha \approx 0,92$, pasinėrimas į darbą α

$\approx 0,82$. Tai patvirtina, kad UWES-9 yra patikimas instrumentas darbuotojų įsitraukimui matuoti.

Konstruktai originaliai pateikti anglų kalba, šiame tyrime jie išversti į lietuvių kalbą, taikant atgalinio vertimo (angl. *back-translation*) principą (Son, 2018), siekiant išsaugoti kuo didesnę tikslumą. Klausimyno projektas buvo išbandytas su bandomąja 5 asmenų grupe (atliktas pilotinis tyrimas), siekiant įvertinti aiškumą ir suprantamumą.

Remiantis išanalizuotais moksliniais tyrimais, buvo atrinkti keli demografiniai klausimai, galintys daryti įtaką tiriamų kintamųjų vertinimui:

1. Nominalieji kintamieji: lytis, organizacijos tipas, turi pavaldinių ar ne.
2. Ordinalieji kintamieji: amžius, darbo stažas, išsilavinimas, organizacijos dydis.

Demografiniai duomenys leidžia analizuoti, ar egzistuoja skirtumai tarp skirtingų respondentų grupių vertinant vidinę motyvaciją, saviveiksmingumą, psichologinę gerovę ir įsitraukimą.

2.3 Imties dydžio nustatymas ir respondentų atranka

Šiuo tyrimu siekiama statistiškai pagrįstai įvertinti darbuotojų vidinės motyvacijos poveikį įsitraukimui, medijuojant psichologinei gerovei ir moderuojant saviveiksmingumui. Kad rezultatai būtų reprezentatyvūs, o tyrimo išvados – patikimos, buvo nustatytas reikalingas minimalus imties dydis, atsižvelgiant į anketos apimtį ir analizės pobūdį. Vadovaujantis Hair ir kt. (2019) pateiktomis rekomendacijomis, vienam klausimyno teiginiui rekomenduojama turėti ne mažiau kaip penkis atsakymus. Šiam tyrimui naudojamame klausimyne pateikti **39 teiginiai**, skirti vertinti keturis teorinius konstruktus, taigi mažiausias imties dydis siekia 195 respondentų (39 teiginiai $\times$ 5 respondentai). Ši imtis užtikrina pakankamą statistinę galią atliekant kelių kintamųjų analizę, įskaitant mediacijos bei moderacijos efektų vertinimą, ir leidžia priimti pagrįstas išvadas 95 % pasikliautinumo lygmeniu, esant ± 5 % rezultatų paklaidai.

Tyrime numatoma apklausti vieno specifinio sektoriaus – gelbėtojų, dirbančių Lietuvos paplūdimiuose, darbuotojus. Tokia pasirinkta tikslinga tiriamoji grupė leidžia koncentruotis į darbuotojus, kurie kasdien susiduria su fiziniu ir psichologiniu stresu, dirba įtemptomis sąlygomis ir kuriems vidinė motyvacija, saviveiksmingumas bei psichologinė gerovė yra ypač svarbūs veiksniai, galintys lemti įsitraukimą į darbo procesą. Nors tyrimas orientuotas į vieno sektoriaus darbuotojus, siekiant kuo labiau priartėti prie reprezentatyvumo, siekiama pasiekti kuo didesnę galimų respondentų skaičių.

Atsižvelgiant į Fowler, F. J. (2014) rekomendacijas ir siekiant užtikrinti tyrimo rezultatų patikimumą ir tinkamumą apibendrinimui, šiame tyrime taikomi tokie imties kriterijai:

1. Tikslinės populiacijos apibrėžtumas. Tyrime tirinama konkreti, aiškiai apibrėžta grupė –

gelbėtojai, dirbantys Lietuvos paplūdimiuose.

2. Darbo santykiai. Į tyrimą įtraukiami tik faktiškai dirbantys arba per pastaruosius dvejus metus dirbę paplūdimio gelbėtojai.

3. Amžiaus kriterijus. Į šį tyrimą įtraukiami 18–64 metų respondentai, t. y. aktyvaus darbingo amžiaus asmenys.

4. Išsilavinimo lygio išskyrimas. Atsižvelgiama į respondentų išsilavinimą – nuo pagrindinio iki aukštojo mokslo baigimo, siekiant įvertinti jo sąsajas su analizuojamais konstruktais.

5. Pareigų pobūdis. Tyrime dalyvauja žemesnės ir vidurinės grandies darbuotojai, t. y. tiesiogiai vykdančios gelbėjimo funkcijas (gelbėtojai ir vyr. gelbėtojai). Administracines funkcijas atliekantys asmenys neįtraukiami, nes jų darbo pobūdis ir psichologinė apkrova gali reikšmingai skirtis.

6. Geografinis apribojimas. Tyrimas atliekamas tik Lietuvos teritorijoje, todėl imčiai priklauso tik Lietuvos paplūdimiuose dirbantys gelbėtojai.

7. Organizacijos tipas. Atsižvelgiama, ar gelbėtojai dirba biudžetinėse įstaigose, ar nevyriausybinėse organizacijose (pvz., asociacijose), kad būtų galima įvertinti organizacinės struktūros poveikį.

8. Prieinamumas ir apklausos vykdymas. Apklausa pateikiama elektroniniu būdu, nuorodą siunčiant elektroniniu paštu arba suteikiant galimybę užpildyti kompiuteryje realiuoju laiku, todėl respondentai turi turėti prieigą prie interneto ir būti raštingi lietuvių kalba.

Toks imties pasirinkimo būdas padeda gauti duomenis, kurie tiksliai atspindi tikrą paplūdimio gelbėtojų darbo patirtį, jų emocinę savijautą ir įsitraukimo į darbą lygį. Todėl tyrimo rezultatus galima patikimai interpretuoti ir taikyti praktikoje, siekiant gerinti darbuotojų psichologinę gerovę, stiprinti jų vidinę motyvaciją bei skatinti didesnę įsitraukimą.

4 lentelė

Respondentų atsakymus sisteminimo forma

Respondentas	X Vidinė motyvacija (matuojama balais)	M Psichologinė gerovė (matuojama balais)	W Saviveiksmingumas (matuojama balais)	Y Įsitraukimas (matuojama balais)
Darbuotojas 1				
Darbuotojas 2				
Darbuotojas ...				

Šaltinis: sudaryta autorės.

Šiuo tyrimu siekiama įvertinti, kaip darbuotojų vidinė motyvacija (X) veikia jų įsitraukimą į darbą (Y), nagrinėjant psichologinės gerovės (M) kaip mediatoriaus ir saviveiksmingumo (W)

kaip moderatoriaus vaidmenis. Duomenų struktūravimui naudota atsakymų sisteminimo lentelė, pateikta 4 lentelėje.

2.4 Tyrimo duomenų analizės metodai

Tyrimo duomenų analizei taikomi du pagrindiniai statistinių metodų rinkiniai: aprašomoji statistika ir hipotezių tikrinimo statistika. Hipotezių patikrinimui atlikta statistinė analizė, naudojant SPSS (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) statistinę programinę įrangą ir jos papildinį – Hayes (2018) PROCESS Macro, skirtą mediacijos ir moderacijos modelių analizei. Duomenų analizė susideda iš tokių etapų:

1. **Aprašomoji statistika.** Pirmiausia atlikta aprašomoji imties analizė – apskaičiuoti respondentų demografiniai rodikliai (procentinė sudėtis pagal lytį, amžių, išsilavinimą ir kt.) bei pagrindinių konstrukto (vidinės motyvacijos, psichologinės gerovės, saviveiksmingumo, darbo įsitraukimo) teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. Taip apibūdintas tiriamųjų pasiskirstymas ir atskleistos konstrukto vertinimų tendencijos.
2. **Skalių patikimumas.** Skalių vidaus nuoseklumui vertinti taikomas Cronbach alfa koeficientas, kurio reikšmė gali svyruoti nuo 0 iki 1. Pasak Hair ir kt. (2010), tyrimams tinkamomis laikomos tos skalės, kurių Cronbach alfa koeficiento reikšmė viršija 0,70.
3. **Skirstinio normalumo įvertinimas.** Norint nustatyti, ar duomenų pasiskirstymas atitinka normalumo prielaidą, taikytas Kolmogorovo–Smirnov ir Shapiro–Wilko testai bei Q-Q grafikai. Normalumo kriterijų neatitinkantys duomenys analizuojami taikant neparametrinius metodus.
4. **Reikšmingumo lygmuo.** Hipotezėms tikrinti taikytas 0,05 reikšmingumo lygis – rezultatai laikomi statistiškai reikšmingais, kai p reikšmė yra mažesnė nei 0,05. Papildomai prie p reikšmių analizuojami efekto dydžiai (pvz., koreliacijos koeficiento stiprumas pagal Cohen (1988) kriterijus, determinacijos koeficientas R^2 regresijoje). Taip užtikrinama, kad tyrimo išvados interpretuojamos ne tik remiantis statistiniu patikimumu, bet ir praktiniu aspektu.
5. **Koreliacijos analizė.** Tiriamųjų konstrukcijų tarpusavio sąsajoms įvertinti taikoma Spearman ranginė koreliacijos analizė (arba Pearson koreliacija, jei duomenys atitinka normalumo prielaidą). Šis metodas leidžia įvertinti, ar egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp kintamųjų ir koks yra šio ryšio stiprumas bei kryptis.
6. **Regresinė analizė.** Siekiant patikrinti tiesioginį vidinės motyvacijos poveikį įsitraukimui (H2) ir kitus tiesioginius ryšius (H1, H3), atlikta tiesinė regresinė analizė. Ji

taip pat pasitelkiama kaip pagrindas tolesnei mediacijos ir moderacijos analizei, leidžianti įvertinti ryšio stiprumą bei poveikio kryptį tarp pagrindinių tyrimo kintamųjų.

7. **Mediacijos analizė.** Norint suprasti, ar psichologinė gerovė gali veikti kaip tarpinė grandis tarp vidinės motyvacijos ir darbuotojų įsitraukimo (H4), tyrime taikytas mediacijos analizės metodas. Analizė padeda įvertinti, ar psichologinė gerovė reikšmingai prisideda prie paaiškinimo, kaip vidinė motyvacija susijusi su darbuotojų įsitraukimu.

8. **Moderacijos analizė.** Siekiant ištirti, ar saviveiksmingumas keičia vidinės motyvacijos poveikio įsitraukimui stiprumą (H5), atlikta moderacijos analizė. Šiam tikslui pasiekti taikytas Hayes (2018) siūlomas SPSS PROCESS Macro įskiepio 5-asis modelis. Tokia analizė leidžia įvertinti, ar egzistuoja reikšmingas ryšys tarp vidinės motyvacijos (X) ir saviveiksmingumo (W), ir kaip šis ryšys veikia priklausomąjį kintamąjį – darbuotojų įsitraukimą (Y).

3. DARBUOTOJŲ VIDINĖS MOTYVACIJOS POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI, MEDIJUOJANT PSICHOLOGINEI GEROVEI IR MODERUOJANT SAVIVEIKSMINGUMUI TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Tyrimo respondentų demografiniai duomenys

Darbuotojų vidinės motyvacijos poveikio darbuotojų įsitraukimui, medijuojant psichologinei gerovei ir moderuojant saviveiksmingumui tyrime dalyvavo 200 sezoninių gelbėtojų. Vertinant demografines ir su organizacija susijusias charakteristikas, išryškėja keli aiškūs imties bruožai, kurie pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė

Tyrime dalyvavusių respondentų demografinės charakteristikos

<i>Demografiniai tiriamųjų duomenys</i>	<i>Respondentų skaičius (n)</i>	<i>Procentai (%)</i>
Lytis		
Vyras	142	71.0
Moteris	58	29.0
Kita	0	0.0
Organizacijos tipas		
Biudžetinė įstaiga	145	72.5
Asociacija	44	22.0
Kita	11	5.5
Organizacijos dydis		
Labai maža (1–9 darbuotojai)	5	2.5
Maža (10–49 darbuotojai)	84	42.0
Vidutinė (50–249 darbuotojai)	108	54.0
Didelė (≥250 darbuotojų)	3	1.5
Pavaldinių turėjimas		
Neturi pavaldinių	178	89.0
Turi pavaldinių	22	11.0
Išsilavinimas		
Pagrindinis	34	17.0
Vidurinis	88	44.0
Profesinis	12	6.0
Aukštasis neuniversitetinis	27	13.5
Aukštasis universitetinis	39	19.5

Šaltinis: sudaryta autorės iš tyrimo metu surinktų duomenų.

Imties bendros charakteristikos. Lytis: tarp respondentų vyrų buvo 71,0 % (n=142), moterų – 29,0 % (n=58); nė vienas respondentas nenurodė kitos lyties. Tokia vyrų dominavimo

proporcija atitinka gelbėtojų profesijai būdingą lyčių pasiskirstymą, kur didesnę dalį sudaro vyrai. **Amžius:** respondentų amžius svyravo nuo 18 iki 53 metų (vidurkis – 23,26 m., SD=6,73). Remiantis amžiaus pasiskirstymo duomenimis, dauguma dalyvių buvo jauni suaugusieji, kurių amžiaus mediana sudarė 21 metus (žr. 4 pav.).

3 paveikslas

Respondentų amžiaus analizė

N		Reikšmė
Centrinės Tendencijos ir Dispersijos	Teisingi	200
	Trūkstami	0
	Vidurkis	23,26
	Standartinis Nuokrypis	6,730
	Minimali	18
	Maksimali	53
	25-asis procentilis	19,00
	50-as procentilis	21,00
	75-as procentilis	24,75

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS analizės duomenimis.

Darbo stažas: respondentų darbo stažas gelbėtojo pareigose siekė nuo 1 iki 30 metų (vidurkis – 2,70 m.). Daugumos tyrimo dalyvių darbo patirtis buvo nedidelė, dažniausiai iki 2 metų, o trys ketvirtadaliai turėjo ne daugiau kaip 3 metų stažą (žr. 5 pav.).

4 paveikslas

Respondentų darbo stažo analizė

N		Reikšmė
Centrinės Tendencijos ir Dispersijos	Teisingi	200
	Trūkstami	0
	Vidurkis	2,70
	Standartinis Nuokrypis	3,366
	Minimali	1
	Maksimali	30
	25-asis procentilis	1,00
	50-as procentilis	2,00
	75-as procentilis	3,00

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS analizės duomenimis.

Išsilavinimas: 44,0 % respondentų nurodė turintys vidurinį išsilavinimą, 19,5 % – aukštąjį universitetinį, 17,0 % – pagrindinį, 13,5 % – aukštąjį neuniversitetinį, 6,0 % – profesinį. Taigi imtyje vyrauja daugiausia vidurinį arba aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys. **Pareigybės:** 89,0 % apklaustųjų neturi pavaldinių, 11,0 % – turi pavaldinių, t. y. užima vyresniojo gelbėtojo pareigas. Vadinasi, dauguma respondentų – žemesnės grandies darbuotojai. **Organizacijos tipas:** 72,5 % dirba biudžetinėse įstaigose, 22,0 % – asociacijose, 5,5 % – kitokio tipo organizacijose. Ši struktūra atskleidžia viešojo sektoriaus dominavimą imtyje. **Organizacijos dydis:** dauguma (54,0 %) dirba vidutinio dydžio (50–249 darbuotojų) organizacijose, 42,0 % – mažose (10–49 darbuotojų), 2,5 % – labai mažose (1–9 darbuotojų), 1,5 % – didelėse (≥ 250 darbuotojų). Taigi dauguma gelbėtojų dirba didesnėse savivaldybių biudžetinėse įstaigose, o mažesnių organizacijų atstovų tyrime dalyvavo mažiau.

Gauti demografinių duomenų rezultatai svarbūs ir tolesniai analizei, nes jie gali būti susiję su darbuotojų vidinės motyvacijos poveikio įsitraukimui, įtakojant psichologinei gerovei ir saviveiksmingumui, skirtumais.

3.2. Tiriamų konstrukto patikimumo ir duomenų skirstinių normalumo analizė

Atlikus respondentų demografinių rodiklių analizę, toliau siekta įvertinti tyrime taikomų konstrukto validumą bei jų tinkamumą tolimesnei analizei. Šiame procese itin svarbu patikrinti, ar pasirinktų konstrukto bei matavimo skalių patikimumas užtikrina jų pritaikomumą tyrimo tikslams. Klausimyno ir jame naudotų matavimo skalių patikimumui nustatyti buvo taikomas Cronbach alfa koeficientas.

6 lentelė

Klausimyno skalių patikimumas

Klausimyne naudota matavimo skalė	Teiginių skaičius	Konstrukto autorių Cronbach alfa koeficientas α	Nustatytas Cronbach alfa koeficientas α
<i>Vidinės motyvacijos</i>	14	0,76	0,85
<i>Saviveiksmingumo</i>	10	0,86	0,87
<i>Psichologinės gerovės</i>	6	0,89	0,82
<i>Įsitraukimo</i>	9	0,93	0,92

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programa gautais duomenimis.

Atlikus klausimyne naudotų skalių patikrinimą, nustatyta, jog visi Cronbach alfa koeficientai yra didesni nei 0,7. Duomenys rodo, kad buvo gautos tinkamos reikšmės ir, kad naudojami klausimynai yra patikimi bei tinkami tolesnei duomenų analizei.

Prieš pradėdant tolimesnę duomenų analizę, pirmiausia buvo patikrinta, ar kintamieji

pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį. Tai svarbu todėl, kad nuo duomenų pasiskirstymo priklausoma, kokius statistinius metodus galima taikyti – parametrinius ar neparametrinius. Normalumui įvertinti naudoti Kolmogorovo–Smirnov ir Shapiro–Wilko testai (žr. 7 lentelę) bei Q-Q grafikai (žr. 2 priedą).

7 lentelė

Normalumo įvertinimo testai pagal Kolmogorov–Smirnov ir Shapiro–Wilko

Kintamasis	Kolmogorovo–Smirnov statistika	laisvės laipsniai (df)	p reikšmė (Sig.)	Shapiro–Wilko statistika	laisvės laipsniai (df)	p reikšmė (Sig.)
<i>Vidinė motyvacija</i>	0,065	200	0,040	0,975	200	0,001
<i>Saviveiksmingumas</i>	0,180	200	<0,001	0,866	200	<0,001
<i>Psichologinė gerovė</i>	0,078	200	0,005	0,953	200	<0,001
<i>Įsitraukimas</i>	0,073	200	0,012	0,970	200	<0,001

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis.

Gauti rezultatai parodė, kad vidinės motyvacijos kintamasis pagal Kolmogorov–Smirnov testą ($p=0,040$) ir Shapiro–Wilko testą ($p=0,001$) nėra visiškai normaliai pasiskirstęs. Saviveiksmingumo kintamasis taip pat neatitinka normalumo kriterijų ($p<0,001$ abiejuose testuose). Psichologinės gerovės kintamasis pagal Kolmogorov–Smirnov – $p=0,005$; pagal Shapiro–Wilko $p<0,001$, todėl jo skirstinys taip pat laikytinas nenormaliu. Įsitraukimo kintamojo Kolmogorov–Smirnov testo reikšmė ($p=0,012$) bei Shapiro–Wilko testo reikšmė ($p<0,001$) rodo nukrypimą nuo normalumo. Vis dėlto normalumo Q–Q diagramų vizualinė analizė atskleidė, kad visų keturių kintamųjų – vidinės motyvacijos, saviveiksmingumo, psichologinės gerovės ir įsitraukimo – duomenų taškai išsidėsto arti teorinės įstrižainės linijos, tai rodo, jog skirstiniai iš esmės atitinka normalumo prielaidą. Nedideli nukrypimai duomenų pasiskirstymo galuose nėra esminiai ir neturi reikšmingos įtakos normalumo prielaidai. Taigi, nors atlikti normalumo testai parodė tam tikrus reikšmingus nukrypimus, jie nėra tokie dideli, kad trukdytų analizei. Kadangi asimetrijos (angl. *skewness*) ir eksceso (angl. *kurtosis*) rodikliai neviršija ± 1 (žr. 3 priedą), o Q–Q diagramos rodo artimą normalųjį pasiskirstymą, todėl duomenys laikytini pakankamai normalūs ir tinkami parametriniams statistinės analizės metodams taikyti.

3.3. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir rezultatai

Įsitikinus matavimo instrumentų patikimumu ir duomenų tinkamumu, toliau pateikiama

pagrindinių konstrukto aprašomoji statistika (teiginių vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, dažniai ir procentinės reikšmės) ir jų tarpusavio ryšiai.

8 lentelė

Kintamųjų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

Kintamasis	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
<i>Vidinė motyvacija</i>	4,288	0,428
<i>Saviveiksmingumas</i>	3,650	0,359
<i>Psichologinė gerovė</i>	6,010	0,696
<i>Įsitraukimas</i>	5,720	0,814

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programa gautais duomenimis.

Įvertinus visų kintamųjų vidurkius matyti, kad aukščiausiai respondentai vertino psichologinę gerovę ($M=6,01$) ir įsitraukimą ($M=5,72$), o žemiausiai – saviveiksmingumą ($M=3,65$). Tai rodo, kad tyrimo dalyviai labiau linkę pozityviai vertinti savo psichologinę gerovę ir įsitraukimą į atliekamą veiklą, tačiau jų pasitikėjimas savo gebėjimais sėkmingai įveikti įvairias iškilusias situacijas yra kiek mažesnis. Vidinės motyvacijos skalė taip pat pasižymėjo gana aukštu vidurkiu ($M=4,288$), dėl ko darytina išvada, jog respondentams svarbus pats darbo atlikimo procesas ir juo patiriamas pasitenkinimas. Standartinių nuokrypių analizės rezultatai parodė, kad mažiausiai skyrėsi respondentų atsakymai, vertinant vidinę motyvaciją ir saviveiksmingumą, o didžiausia nuomonių įvairovė pasireiškė įsitraukimo skalėje. Apžvelgus šiuos rezultatus, susidaro pagrindas tolimesnei duomenų analizei ir ryšių nustatymui tarp pasirinktų konstrukto.

3.4. Demografinių charakteristikų poveikis tiriamiems konstrukto

Norint suprasti, kaip siejasi pagrindiniai tyrime nagrinėjami kintamieji, buvo apskaičiuotos Pearsono koreliacijos. Jos leido nustatyti, ar konstrukto sąveikauja tarpusavyje ir, jei ryšys yra, kokio jis stiprumo (4 priedas).

9 lentelė

Pearsono koreliacijos tarp pagrindinių tyrimo konstrukto

Kintamieji	Vidinė motyvacija	Saviveiksmingumas	Psichologinė gerovė	Įsitraukimas
Vidinė motyvacija	1	0,365**	0,571**	0,611**
Saviveiksmingumas	0,365**	1	0,406**	0,381**
Psichologinė gerovė	0,571**	0,406**	1	0,690**
Įsitraukimas	0,611**	0,381**	0,690**	1

Pastaba. $N = 200$, visos koreliacijos reikšmingos $p < 0,001$. ** koreliacija reikšminga 0,01 lygyje (2-tailed).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programa gautais duomenimis.

Gauti rezultatai rodo, kad visi keturi tyrimo konstruktai yra tarpusavyje statistiškai susiję. Stipriausias ryšys nustatytas tarp psichologinės gerovės ir įsitraukimo į darbą ($r = 0,690$), atskleidžiantis, kad geresnė darbuotojų psichologinė savijauta siejasi su didesniu jų įsitraukimu. Taip pat ryškus vidinės motyvacijos ir įsitraukimo ryšys ($r = 0,611$), rodantis, kad labiau motyvuoti darbuotojai linkę būti labiau įsitraukę. Vidinė motyvacija vidutiniškai stipriai koreliuoja ir su psichologine gerove ($r = 0,571$), o saviveiksmingumas, nors ir rodo silpnesnius ryšius, tačiau taip pat yra statistiškai susijęs su kitais konstruktais ($r = 0,365$ – $0,406$). Šie rezultatai patvirtina, kad konstruktai tarpusavyje siejasi taip, kaip numatyta teorijoje, todėl galima atlikti tolimesnes analizes.

Atlikus daugianarę regresinę analizę nustatyta, kad papildomi demografiniai kintamieji (lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, pavaldumas) modelio paaiškinamumą padidina tik minimaliai - pakoreguoto determinacijos koeficiento (angl. *Adjusted R²*) reikšmę padidina tik labai nežymiai nuo 0,543 iki 0,547 t.y. tik 0,004, todėl jie nedaro reikšmingos įtakos analizuojamiems ryšiams. Įsitraukimą pagal sudarytą tyrimo modelį lemia ne demografinės charakteristikos, bet psichologiniai veiksniai (vidinė motyvacija, saviveiksmingumas ir psichologinė gerovė). (5 priedas).

10 lentelė

Daugianarės regresijos analizė kontrolinių kintamųjų įtakai nustatyti

Modelis	R	Determinacijos koeficientas R ²	Pakoreguotas determinacijos koeficientas R ²	Įverčio standartinė paklaida	Durbin–Watson
1	0,742 ^a	0,550	0,543	0,551	—
2	0,752 ^b	0,565	0,547	0,548	1,773

a. Prediktoriai: (Konstanta), Psichologinė gerovė, Saviveiksmingumas, Vidinė motyvacija;

b. Prediktoriai: (Konstanta), Psichologinė gerovė, Saviveiksmingumas, Vidinė motyvacija, Lytis, Pavaldumas, Išsilavinimas, Darbo stažas, Amžius;

c. Priklausomas kintamasis: Įsitraukimas;

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programa gautais duomenimis.

Taip pat, buvo atliktos vienfaktorės ANOVA analizės, siekiant patikrinti, ar skirtingo tipo ir dydžio organizacijose dirbantys respondentai skiriasi pagal pagrindinius tyrimo kintamuosius – vidinę motyvaciją, psichologinę gerovę, saviveiksmingumą ir įsitraukimą į darbą.

Analizės metu nustatyta, kad organizacijos tipas reikšmingos įtakos neturi: vidinės motyvacijos ($F=0,439$; $p=0,645$), saviveiksmingumo ($F=2,074$; $p=0,128$), psichologinės gerovės ($F=0,746$; $p=0,475$) ir įsitraukimo ($F=0,383$; $p=0,682$) vertinimai tarp biudžetinių įstaigų,

asociacijų ir „kitų“ organizacijų reikšmingai nesiskiria. Bonferroni palyginimai žymių skirtumų taip pat nerodė ($p > 0,05$). Kitaip tariant, nepriklausomai nuo organizacijos tipo darbuotojai šiuos rodiklius vertina panašiai, todėl šis kintamasis vėlesnėse analizėse neįtrauktas (6 priedas).

Analizės rezultatai parodė, kad organizacijos dydis siejasi su visais keturiais rodikliais: vidine motyvacija ($F(3,196)=3,144$; $p=0,026$), saviveiksmingumu ($F(3,196)=2,988$; $p=0,032$), psichologine gerove ($F(3,196)=3,408$; $p=0,019$) ir įsitraukimu ($F(3,196)=3,151$; $p=0,026$). Rezultatai rodo, kad organizacijų dydis gali turėti tam tikrą poveikį tiriamų rodiklių vidurkiams. Vis dėlto Bonferroni palyginimai reikšmingų skirtumų tarp konkrečių grupių nepatvirtino ($p > 0,05$), todėl organizacijos dydis nėra patikimas kriterijus tiriamiems rodikliams vertinti (7 priedas).

3.5. Ryšių tarp konstrukto analizė

Siekiant įvertinti suformuluotas hipotezes ir geriau suprasti, kaip darbuotojų vidinė motyvacija veikia įsitraukimą į darbą, medijuojant psichologinei gerovei ir moderuojant saviveiksmingumui, buvo atlikta tiesinė regresinė analizė. Šis metodas leidžia nustatyti, kiek stiprūs ir kokios krypties yra šie ryšiai tarp kintamųjų. Atlikta analizė sudaro pagrindą tolesniam mediacijos bei moderacijos procesų įvertinimui.

Regresijos modeliai buvo sudaryti pagal antrajame skyriuje aprašytą tyrimo modelį ir atitinkamas hipotezes: **H1** – darbuotojų vidinė motyvacija daro teigiamą poveikį jų psichologinei gerovei. **H2** – darbuotojų vidinė motyvacija teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą. **H3** – psichologinė gerovė daro teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui.

11 lentelė

Darbuotojų vidinės motyvacijos poveikio psichologinei gerovei regresijos modelio santrauka ir ANOVA rezultatai

Regresijos modelis	R	Determinacijos koeficientas R^2	Pakoreguotas determinacijos koeficientas (R^2)	Stand. nuokr. įvert.	F	p
	0,571	0,326	0,322	0,731	95,659	< 0,001

Pastaba: ANOVA: $F(1, 198) = 95,659$, $p < 0,001$

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis.

12 lentelė

Darbuotojų vidinės motyvacijos poveikio psichologinei gerovei regresijos modelio santrauka ir koeficientai

Kintamasis	Koeficientai						
	Nestandartiniai		Standart.	t	p	95 % pasikliautinis intervalas	
	B	Standart. nuokr.	β			Žem.	Aukšč.
(Konstanta)	2,040	0,408	-	4,997	< 0,001	1,151	2,958
Vidinė motyvacija	0,926	0,095	0,571	9,781	< 0,001	0,721	1,132

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis.

Analizės rezultatai rodo, kad regresijos modelis yra statistškai reikšmingas, $F(1, 198) = 95,659$, $p < 0,001$, o vidinė motyvacija paaiškina apie 32,6 % psichologinės gerovės pokyčių ($R^2 = 0,326$). Gauta teigiama ir gana stipri koreliacija tarp vidinės motyvacijos ir psichologinės gerovės ($R = 0,571$). Tai reiškia, kad kuo aukštesnė darbuotojų vidinė motyvacija, tuo geresnė jų psichologinė savijauta. Nestandartizuotas regresijos koeficientas ($B = 0,926$, $p < 0,001$) rodo, kad padidėjus vidinei motyvacijai vienu vienetu, psichologinės gerovės lygis vidutiniškai padidėja 0,926 vieneto. Standartizuotas regresijos koeficientas ($\beta = 0,571$, $p < 0,001$) patvirtina šį teigiamą poveikį, o 95 % pasikliautinis intervalas $[0,721, 1,132]$ neapima nulio, todėl rezultatas laikomas patikimu. $p < 0,001$ – nusako, kad tikimybė, jog toks rezultatas gautas atsitiktinai, yra mažesnė nei 0,1 %, taigi gauti duomenys parodo labai aukštą rezultato patikimumą (8 priedas). Šie rezultatai leidžia teigti, kad vidinės paskatos, tokios kaip pasitenkinimas darbu ir darbo prasmės suvokimas, glaudžiai susijusios su emociniu stabilumu ir bendra gerove. **H1 hipotezė patvirtinta** – darbuotojų vidinė motyvacija daro reikšmingą teigiamą poveikį jų psichologinei gerovei.

13 lentelė

Darbuotojų vidinės motyvacijos poveikio įsitraukimui į darbą regresijos modelio santrauka ir ANOVA rezultatai

Regresijos modelis	R	Determinacijos koeficientas R^2	Pakoreguotas determinacijos koeficientas R^2	Stand. nuokr. įvert.	F	p
	0,611	0,373	0,370	0,6469	117,720	< 0,001

Pastaba: ANOVA: $F(1, 198) = 117,720$, $p < 0,001$

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis.

14 lentelė

Darbuotojų vidinės motyvacijos poveikio įsitraukimui į darbą regresijos modelio santrauka ir koeficientai

Kintamasis	Koeficientai						
	Nestandardiniai		Standart.	t	p	95 % pasikliautinis intervalas	
	B	Standart. nuokr.	β			Žem.	Aukšč.
(Konstanta)	0,749	0,461	-	1,626	0,106	-0,128	1,686
Vidinė motyvacija	1,160	0,107	0,611	10,850	< 0,001	0,938	1,367

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis.

Antroji analizė atskleidė, kad regresijos modelis, kuriuo buvo vertinamas vidinės motyvacijos poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą, yra statistiškai reikšmingas, $F(1,198) = 117,720$, $p < 0,001$. Modelis paaiškina 37,3 % įsitraukimo į darbą pokyčių ($R^2 = 0,373$), o tai rodo, kad vidinė motyvacija svariai prisideda prie įsitraukimo prognozavimo. Nustatytas ir teigiamas ryšys tarp šių kintamųjų ($R=0,611$), reiškiantis, jog didesnė vidinė motyvacija paprastai siejasi su stipresniu darbuotojo įsitraukimu į savo darbą. Nestandardizuotas regresijos koeficientas ($B=1,160$, $p<0,001$) rodo, kad padidėjus vidinei motyvacijai vienu vienetu, įsitraukimo į darbą lygis padidėja vidutiniškai 1,160 vieneto. Standartizuotas regresijos koeficientas ($\beta=0,611$, $p<0,001$) patvirtina, kad vidinės motyvacijos augimas susijęs su įsitraukimo lygio didėjimu. Be to, 95% pasikliautinis intervalas $[0,938; 1,367]$ neapima nulio, todėl rezultatai laikomi patikimais. Kitaip tariant, darbuotojai, kurie jaučia vidinį pasitenkinimą veikla, mato prasmę savo darbe ar siekia asmeninio tobulėjimo, dažniau būna labiau įsitraukę, energingesni ir motyvuoti dirbti. p reikšmė mažesnė nei 0,001 rodo, kad šis rezultatas labai patikimas ir mažai tikėtina, jog jis gautas atsitiktinai (9 priedas). Taigi **H2 hipotezė patvirtinta** – darbuotojų vidinė motyvacija teigiamai veikia jų įsitraukimą į darbą.

15 lentelė

Psichologinės gerovės poveikio įsitraukimui į darbą regresijos modelio santrauka ir ANOVA rezultatai

Regresijos modelis	R	Determinacijos koeficientas R^2	Pakoreguotas determinacijos koeficientas R^2	Stand. nuokr. įvert.	F	p
	0,690	0,476	0,474	0,59122	179,986	< 0,001

Pastaba: ANOVA: $F(1, 198) = 179,986$, $p<0,001$

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis.

16 lentelė

Psichologinės gerovės poveikio įsitraukimui į darbą regresijos modelio santrauka ir koeficientai

Kintamasis	Koeficientai						
	Nestandartiniai		Standart.	t	p	95 % pasikliautinis intervalas	
	B	Standart. nuokr.	β			Žem.	Aukšč.
(Konstanta)	0,868	0,364	-	2,381	0,018	0,154	1,549
Psichologinė gerovė	0,808	0,060	0,690	13,416	< 0,001	0,695	0,925

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis.

Trečiosios hipotezės analizė parodė, kad regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas, $F(1, 198) = 179,986$, $p < 0,001$, o psichologinė gerovė paaiškina apie 47,6 % įsitraukimo į darbą pokyčių ($R^2 = 0,476$). Gauta teigiama ir gana stipri koreliacija tarp psichologinės gerovės ir įsitraukimo į darbą ($R = 0,690$). Tai reiškia, kad kuo aukštesnė darbuotojų psichologinė gerovė, tuo didesnis jų įsitraukimas į profesinę veiklą. Nestandartizuotas regresijos koeficientas ($B = 0,808$, $p < 0,001$) rodo, kad psichologinės gerovės padidėjimas vienu vienetu lemia įsitraukimo į darbą padidėjimą vidutiniškai 0,808 vienetu. Standartizuotas regresijos koeficientas ($\beta = 0,690$, $p < 0,001$) rodo, kad psichologinės gerovės padidėjimas vienu standartiniu vienetu lemia reikšmingą įsitraukimo į darbą padidėjimą. Gautas 95 % pasikliautinis intervalas $[0,695, 0,925]$ neapima nulio, todėl rezultatas laikomas statistiškai patikimu. p reikšmė mažesnė nei 0,001 rodo, kad tikimybė, jog toks rezultatas gautas atsitiktinai, yra mažesnė nei 0,1 %, todėl gautas ryšys laikytinas labai patikimu (10 priedas). Šie rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojų emocinis stabilumas, psichologinis pasitenkinimas yra glaudžiai susiję su jų profesiniu aktyvumu ir įsitraukimu. Taigi **H3 hipotezė patvirtinta** – psichologinė gerovė daro teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą.

Ketvirtosios hipotezės **H4** - *psichologinė gerovė medijuoja ryšį tarp darbuotojo vidinės motyvacijos ir įsitraukimo į darbą* ir penktosios hipotezės **H5** – *saviveiksmingumas moderuoja ryšį tarp darbuotojų vidinės motyvacijos ir jų įsitraukimo į darbą* tikrinimui atlikta mediacijos-moderacijos analizė, naudojant SPSS PROCESS Macro įskiepio 5 modelį (Hayes, 2018) (11 priedas). Ši analizė padėjo nustatyti, ar psichologinė gerovė kaip tarpinis (mediacinis) veiksys, įtakoja vidinės motyvacijos poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą ir ar saviveiksmingumas įtakoja (stiprina/silpnina) vidinės motyvacijos poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą (moderacijos analizė). Kitaip tariant, ar darbuotojai, labiau pasitikintys savo gebėjimais, linkę labiau įsitraukti į darbą, kai jų vidinė motyvacija yra aukštesnė.

17 lentelė

Regresinės analizės rezultatai: psichologinės gerovės prognozavimas pagal vidinę motyvaciją

Prediktorius	B	SE	t	p	β
Vidinė motyvacija	0,926	0,095	9,780	<0,001	0,571

Pastaba. Modelio pakoreguotas determinacijos koeficientas: $R^2 = 0,3257$; $F(1,198) = 95,66$; $p < 0,001$.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis.

Mediacijos analizės rezultatai parodė, kad vidinė motyvacija turėjo reikšmingą teigiamą poveikį psichologinei gerovei – darbuotojai, pasižymintys didesne vidine motyvacija, pasižymi ir didesne psichologine gerove ($B=0,926$, $p < 0,001$). Regresinės analizės duomenys pirmajame mediacijos etape parodė, jog vidinė motyvacija 32,6 % ($F(1,198) = 95,66$, $p < 0,001$) veikia psichologinę gerovę. Tai reiškia, kad darbuotojai, kurie jaučia vidinį norą dirbti, mato prasmę savo veikloje ir patiria pasitenkinimą pačiu darbo procesu, dažniau jaučiasi emociškai geriau, saugiau ir labiau patenkinti savo darbu. Kitaip tariant, vidinė motyvacija yra ne tik reikšmingas psichologinės gerovės prediktorius, bet ir svarbi prielaida tolesniam darbuotojų įsitraukimui.

Antrajame mediacijos analizės žingsnyje buvo įvertinta, kaip vidinė motyvacija ir psichologinė gerovė kartu prognozuoja įsitraukimą į darbą (žr. 18 lentelę).

18 lentelė

Regresinės analizės rezultatai: įsitraukimo prognozavimas pagal psichologinę gerovę, vidinę motyvaciją, saviveiksmingumą ir jų sąveiką

Kintamasis	B	SE	t	p
Vidinė motyvacija (X)	–0,075	0,904	–0,083	0,933
Psichologinė gerovė (M)	0,569	0,071	8,039	<0,001
Saviveiksmingumas (W)	–0,583	1,022	–0,570	0,569
Vidinė motyvacija × Saviveiksmingumas ($X \times W$)	0,180	0,244	0,735	0,463

Pastaba. Modelio pakoreguotas determinacijos koeficientas $R^2 = 0,551$, $F(4,195) = 59,90$; $p < 0,001$.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis.

Rezultatai atskleidė, kad psichologinė gerovė daro stiprų teigiamą poveikį įsitraukimui ($B = 0,569$, $p < 0,001$), o vidinės motyvacijos tiesioginis poveikis, įtraukus mediatorių, tapo statistiškai nereikšmingas ($B = -0,075$, $p = 0,933$). Tai rodo, kad vidinės motyvacijos poveikis įsitraukimui

pasireiškia per tarpinį kintamąjį – psichologinę gerovę.

19 lentelė

Vidinės motyvacijos netiesioginis poveikis įsitraukimui per psichologinę gerovę

Poveikis	Vertė	SE	95 % Pasikliautinis intervalas (žem.; aukšč. riba)
Netiesioginis	0,527	0,084	[0,377; 0,703]

Saltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS programos duomenimis.

Analizė atskleidė, kad vidinės motyvacijos netiesioginis poveikis įsitraukimui per psichologinę gerovę yra statistiškai reikšmingas ($B=0,527$; $SE=0,084$). 95% pasikliautinis intervalas $[0,377; 0,703]$ neapima nulio, todėl galima teigti, kad mediacija yra statistiškai patikima. Tai reiškia, kad dalis vidinės motyvacijos poveikio įsitraukimui pasireiškia būtent per darbuotojo psichologinę gerovę – didesnę vidinę motyvaciją turintys darbuotojai pasižymi geresne psichologine savijauta, o tai savo ruožtu lemia didesnę jų įsitraukimą.

Apibendrinus mediacijos analizės rezultatus, **galima patvirtinti H4 hipotezę** – psichologinė gerovė medijuoja ryšį tarp darbuotojo vidinės motyvacijos ir įsitraukimo į darbą. Kitaip sakant, siekiant didinti darbuotojų įsitraukimą, vien jų vidinės motyvacijos nepakanka – svarbu kartu rūpintis jų psichologine savijauta.

Siekiant patikrinti moderacijos hipotezę H5, į regresijos modelį pridėtas saviveiksmingumas (moderatorius).

SPSS PROCESS Macro 5 modelio regresinė analizė (žr. 18 lentelę) parodė, kad saviveiksmingumo pagrindinis poveikis įsitraukimui nepasitvirtino ($B=-0,583$; $p=0,569$). Taip pat statistiškai nereikšmingas pasirodė vidinės motyvacijos ir saviveiksmingumo sąveikos poveikis ($B = 0,180$; $p = 0,463$), o tai rodo, kad saviveiksmingumas nemoderuoja vidinės motyvacijos poveikio įsitraukimui į darbą. Praplėstas modelis paaiškino 55,1 % įsitraukimo į darbą pokyčio ($R^2=0,551$; $F(4,195)=59,90$; $p<0,001$). Tačiau vidinės motyvacijos ir saviveiksmingumo sąveika modelio tikslumo nepagerino: įtraukus minėtąją sąveiką, modelio paaiškinamoji galia padidėjo tik 0,12 % (R^2 pokytis = 0,0012), todėl šis pokytis laikytinas statistiškai nereikšmingu ($p = 0,463$) ir nėra pagrindo teigti, kad saviveiksmingumas keičia vidinės motyvacijos poveikį įsitraukimui į darbą. Tai rodo, kad moderavimo efektas nenustatytas.

Papildoma analize siekta nustatyti, kaip kinta vidinės motyvacijos poveikis įsitraukimui, esant skirtingiems saviveiksmingumo lygiams (žemam, vidutiniam ir aukštam). Gauti rezultatai parodė, kad koeficientai šiek tiek didėjo – nuo 0,499 iki 0,643, tačiau šie skirtumai nėra pakankamai dideli, kad būtų statistiškai reikšmingi. Tai reiškia, kad nors saviveiksmingumas ir

susijęs su šiek tiek stipresniu vidinės motyvacijos poveikiu įsitraukimui, visgi šis poveikis yra per mažas, kad būtų laikomas tikru moderavimo efektu. Taigi interpretuojant gautus rezultatus darytina išvada, kad **H5 hipotezė nepasitvirtino** – saviveiksmingumas reikšmingai nemoderuoja ryšio tarp darbuotojų vidinės motyvacijos ir jų įsitraukimo į darbą. Nors darbuotojų tikėjimas savo sugebėjimais gali būti svarbus, tačiau šiame tyrime jis reikšmingai nesustiprino ir nesusilpnino vidinės motyvacijos poveikio įsitraukimui į darbą.

3.6. Tyrimo ribotumas

Kaip ir daugelyje empirinių tyrimų, šiame tyrime yra tam tikri apribojimai, kurie gali daryti įtaką rezultatų interpretavimui bei jų taikymui. Žemiau pateikiami pagrindiniai ribotumai:

1. Profesinis ribotumas. Tyrimas atliktas specifinėje profesinėje srityje – Lietuvos pajūrio gelbėtojų tarpe. Nors tai leidžia išsamiai analizuoti konkrečios grupės patirtis, tyrimo išvados negali būti lengvai taikomos kitų profesijų ar sektorių darbuotojams.
2. Geografinis ir kultūrinis ribotumas. Tyrimo dalyviai yra Lietuvos gyventojai. Tačiau daugelis ankstesnių tyrimų, su kuriais siekiama palyginti rezultatus, buvo atlikti kitose kultūrinėse ir socialinėse aplinkose (pvz., JAV, Kinijoje, Vakarų Europoje), o tai gali lemti esminius rezultatų skirtumus.
3. Netirti papildomi veiksniai. Nors tyrimo modelyje numatyti keturi pagrindiniai kintamieji, išlieka tikimybė, kad papildomi veiksniai – tokie kaip pvz. lyderystės stilius, organizacinė kultūra ar socialinė parama – taip pat galėtų turėti reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui, tačiau šie aspektai neanalizuoti.
4. Konstrukto adaptavimas. Tyrime naudoti skirtingų autorių konstruktai buvo išversti į lietuvių kalbą, taikant atgalinio vertimo metodą, visgi vertimo procese galėjo atsirasti pavienių reikšmę keičiančių niuansų, galinčių paveikti rezultatų interpretaciją ar jų palyginamumą su kitais tyrimais.
5. Ceteris paribus principas. Remiantis kiekybinio tyrimo metodologija, analizėje taikoma prielaida, jog visi kiti veiksniai yra nekintami (*ceteris paribus*). Tai reiškia, kad kiekvienas ryšys tarp kintamųjų nagrinėjamas atskirai, neatsižvelgiant į galimą kitų kintamųjų bendrą įtaką (Tamaševičius, 2015).
6. Konstrukto ribojimas. Psichologinės gerovės vertinimui naudota dalinė Zheng ir kt. (2015) skalės versija – įtraukta tik psichologinės gerovės dimensija, praleidžiant gyvenimo gerovės ir gerovės darbe komponentus. Tai buvo padaryta sąmoningai, siekiant susitelkti į darbuotojo psichologinę savijautą, tačiau gali kiek riboti konstrukto pilnumą lyginant su originalia skale.

Atsižvelgiant į šiuos ribotumus, tyrimo rezultatai vertinti atsižvelgiant į kontekstą ir tyrimo sąlygas.

3.7. Tyrimo apibendrinimas ir diskusija

Magistro baigiamajame darbe tirtas vidinės motyvacijos poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą, medijuojant psichologinei gerovei ir moderuojant saviveiksmingumui. Tyrimo imtį sudarė 200 Lietuvos sezoninių paplūdimio gelbėtojų. Atlikus mokslinės literatūros analizę ir tyrimo metu gautų duomenų analizę, išryškėjo psichologinės gerovės svarba įsitraukimui į darbą. Pozityvūs, vidinių paskatų vedami ir pasitikintys savimi gelbėtojai, dažniau savo darbą įvardino kaip svarbų ir reikšmingą, o tokių įžvalgų galima rasti ir moksliniuose šaltiniuose. Analizuotoje mokslinėje literatūroje akcentuojama vidinės motyvacijos ir stabilios emocinės būsenos svarba įsitraukimui (Gagne ir Deci, 2005; Cerasoli ir kt., 2014; Howard ir kt., 2020; Cheah ir Alias, 2024).

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, jog vidinė motyvacija yra svarbi ir tiesiogiai veikia darbuotojo įsitraukimui į darbą. Tokias pačias įžvalgas savo tyrimuose pateikia ir kiti mokslininkai, pabrėžiantys, jog įsitraukimą stiprina ne tik vidinis darbo prasmės suvokimo jausmas, bet ir emocinis stabilumas bei ir turimi asmeniniai vidiniai ištekliai (gebėjimas išlikti ramiam sudėtingose situacijose, pasitikėjimas savo sprendimais ir vidinis stabilumas) (Ryan ir Deci, 2000; Kahn, 1990; Bakker ir Xanthopoulou, 2009). Tyrimo metu, į modelį įtraukus tarpinį kintamąjį psichologinę gerovę, gauti rezultatai parodė, kad vidinė motyvacija praranda tiesioginį poveikį įsitraukimui, tokių įžvalgų pateikia ir tyrėjai Gillet ir kt., 2022, Sonnentag ir kt., 2023 bei Grah ir kt., 2024, kurie savo mokslinių tyrimų metu nustatė, jog motyvaciniai veiksniai sukuria įsitraukimą tik tada, kai darbuotojai jaučiasi emociškai gerai ir supranta bei patiria atliekamo darbo prasmę t.y. kuomet patiria psichologinę gerovę.

Mediacijos analizė šiuos ryšius dar labiau išryškino. Tyrimo rezultatai rodė, kad būtent psichologinė gerovė sieja vidinę motyvaciją su realiu darbuotojo įsitraukimu. Kitaip sakant, vien to, kad žmogus viduje „nori dirbti“, nepakanka - noras turi būti paremti ir gera darbuotojo emocine savijauta. Tokios įžvalgos randamos ir naujesniuose tyrėjų Hameli ir kt., 2023 bei Springer ir Werner, 2024 mokslinių tyrimų rezultatuose, kuriuose psichologinė gerovė išskirta, kaip svarbus motyvaciją ir įsitraukimą lemiantis elementas. Ne vien tik vidinės motyvacijos stiprumas, o tai, kaip žmogus jaučiasi darbe ir kiek jis jame mato prasmės ir nulemia įsitraukimą į darbą.

Moderacijos analizė paneigė saviveiksmingumo, kaip moderatoriaus įtaką, vidinės motyvacijos ir įsitraukimo ryšiui, nors ne viename moksliniame tyrime būtent saviveiksmingumas išskiriamas kaip svarbus veiksnys paaiškinantis įtraukų darbuotojų elgesį. Tačiau randama ir išvadų, kur jo poveikis kinta, priklausomai nuo darbo aplinkos ar darbo pobūdžio. Tyrimai rodo, kad saviveiksmingumas labiau išryškėja darbo aplinkose, kuriose darbuotojai turi pakankamai

autonomijos ir sprendimų priėmimo laisvės (Van den Broeck ir kt., 2016; Wang ir kt., 2025), o sezoninių gelbėtojų darbas yra susijęs su grėsme gyvybei, todėl visos veiklos procedūros yra aiškiai apibrėžtos ir veikimo žingsniai labai struktūruoti. Darbuotojai turi mažai laisvės patys priimti esminius sprendimus, todėl pasak Mustafa ir kt. (2019) atlikto tyrimo, mažai tikėtina, jog labai standartizuotų profesijų atstovai pasižymės aukštu saviveiksmingumo lygiu, nes stiprus saviveiksmingumo poveikis dažniau pasireiškia mažiau reglamentuotuose, kūrybiškesnio pobūdžio darbuose. Tokio griežto reglamentavimo profesijose darbuotojų saviveiksmingumo lygio skirtumai gerokai sumažėja, o šiame tyrime saviveiksmingumo skirtumai tarp darbuotojų buvo gana panašūs. Tai paaiškina, kodėl moderuojantis ryšys tarp vidinės motyvacijos ir įsitraukimo nepasireiškė (darbuotojai, turintys aukštą vidinę motyvaciją ir taip yra linkę labiau įsitraukti nepriklausomai nuo to, kiek pasitiki savo gebėjimais, o saviveiksmingumo įtaka labiau pasireiškė, esant žemesnei motyvacijai).

20 lentelė

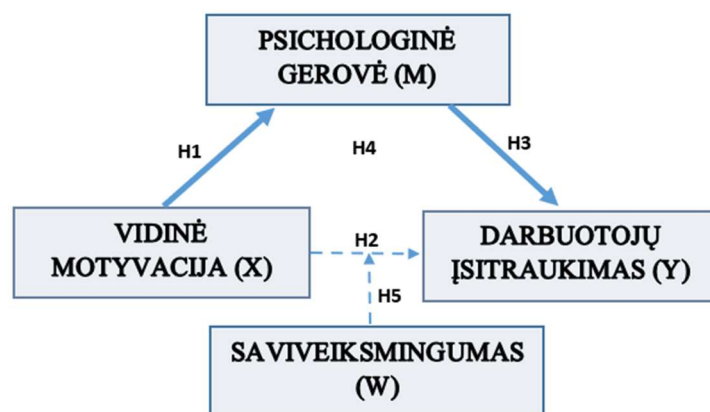
Tyrimo hipotezių įvertinimas

Hipotezė	Turinys	Statistiniai rodikliai	Rezultatas
H1	Darbuotojų vidinė motyvacija daro teigiamą poveikį jų psichologinei gerovei.	$\beta = 0,571$; $t = 9,781$; $p < 0,001$; 95 % PI [0,721; 1,132]	Patvirtinta
H2	Darbuotojų vidinė motyvacija teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą.	$\beta = 0,611$; $t = 10,850$; $p < 0,001$; 95 % PI [0,938; 1,367]	Patvirtinta
H3	Psichologinė gerovė daro teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui.	$\beta = 0,690$; $t = 13,416$; $p < 0,001$; 95 % PI [0,695; 0,925]	Patvirtinta
H4	Psichologinė gerovė medijuoja ryšį tarp darbuotojų vidinės motyvacijos ir įsitraukimo į darbą.	Netiesioginis poveikis $B = 0,527$; $SE = 0,084$; 95 % PI [0,377; 0,703]; $p < 0,001$. Tiesioginis poveikis tapo nereikšmingas ($B = -0,075$; $p = 0,933$)	Patvirtinta
H5	Saviveiksmingumas moderuoja ryšį tarp vidinės motyvacijos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą – šis ryšys stipresnis, esant aukštesniam saviveiksmingumo lygiui.	Sąveika: $B = 0,180$; $p = 0,463$ (nereikšminga)	Atmesta

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

5 paveikslas

Galutinis tyrimo modelis



Pastaba. Stora rodyklė žymi statistiškai reikšmingą ryšį, brūkšninė – nepatvirtintą ryšį.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais.

Apibendrinus atlikto tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad vidinė motyvacija daro teigiamą įtaką darbuotojų psichologinei gerovei, o ji savo ruožtu formuoja darbuotojų įsitraukimą. Taigi psichologinė gerovė šiame tyrime yra esminis kintamasis, kai kalbama apie darbuotojų įsitraukimą į darbą. Šiame tyrime atsiskleidė, kad sezoninį gelbėtojo darbą dirbančiam asmeniui jo psichologinė ir emocinė būklė yra svarbesnė nei vidiniai motyvatoriai ar pasitikėjimas savo gebėjimais atlikti pavestas užduotis. Taigi siekiant gilesnio sezoninių gelbėtojų įsitraukimo į darbą, būtina užtikrinti jo psichologinį stabilumą ir komfortą.

Remiantis gautais rezultatais buvo suformuotas ir galutinis tyrimo modelis (5 paveikslas), kuriame pavaizduota, kad būtent psichologinė gerovė yra pagrindas, siejantis vidinę motyvaciją ir darbuotojų įsitraukimą. Galutiniame modelyje matoma, jog vidinės motyvacijos poveikis įsitraukimui tiesiogiai neveikia, kai įtraukiama psichologinė gerovė, nes tuomet darbuotojų įsitraukimas į darbą formuojasi būtent per ją. Tuo tarpu saviveiksmingumas šiame modelyje reikšmingos moderuojančios įtakos nepadarė. Šis galutinis modelis sustiprina pagrindinę tyrimo išvagę, kad stipresnis darbuotojų įsitraukimas atsiranda tuomet, kai darbuotojai jaučiasi psichologiškai ir emociškai gerai bei aiškiai suvokia atliekamo darbo prasmę.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Vidinė motyvacija yra plačiai nagrinėjama tema mokslinėje literatūroje, tačiau jos ryšys su psichologine gerove ir įsitraukimu vis dar laikomas aktualia tyrimų kryptimi. Nors nėra vieno tikslaus vidinės motyvacijos apibrėžimo, daugelyje šaltinių pažymima, kad ji kyla iš darbuotojo saviraiškos poreikio, taip pat noro būti pripažintu ir galimybės savarankiškai priimti sprendimus. Tyrimo rezultatai parodė, kad didesnę vidinę motyvaciją turintys darbuotojai pasižymi geresne emocine būsena, pozityviau vertina profesines užduotis ir lengviau prisitaiko prie darbo aplinkos. Tai patvirtina, kad vidinė motyvacija šiame tyrime buvo svarbus darbuotojų gerovę įtakojantis veiksnys.
2. Psichologinė gerovė literatūroje apibūdinama kaip darbuotojo emocinis ir psichologinis stabilumas, kuris lemia geresnę savijautą ir pozityvesnę elgesį darbo vietoje. Tyrimo rezultatai tai patvirtino – geresnę psichologinę gerovę patiriantys darbuotojai demonstravo didesnę įsitraukimą ir pozityviau vertino savo darbo patirtį. Tai reiškia, kad darbuotojų emocinė būsena dirbant sezoniniais gelbėtojais yra itin svarbi ir jos palaikymas bei stiprinimas turėtų būti vienas pagrindinių prioritetų toms organizacijoms, kurių tikslas – įsitraukę darbuotojai.
3. Mokslinėje literatūroje saviveiksmingumas dažnai įvardijamas, kaip ryžtas priimti profesinius iššūkius, tačiau jam įtakos turi ir darbo pobūdis bei aplinka. Saviveiksmingumas stipresnis, kuomet darbuotojas susiduria su įvairiomis užduotimis, turi daugiau laisvės priimti sprendimus ir gali veikti kūrybiškai. Šio tyrimo kontekste, kuriame darbuotojų veikla yra stipriai reglamentuota, standartizuota ir ribojanti iniciatyvumą bei kūrybiškumą, saviveiksmingumo reikšmė neatsiskleidė. Jo lygiai tarp tyrimo respondentų buvo panašūs, todėl saviveiksmingumas reikšmingai nemoderavo ryšio tarp vidinės motyvacijos ir įsitraukimo. Tai patvirtina kai kuriuose moksliniuose tyrimuose randamą informaciją, kad organizacijose, kuriose darbuotojai nepatiria autonomijos, dirba pagal griežtas procedūras, saviveiksmingumo įtaka gali būti ribota.
4. Tyrimo rezultatai parodė, kad vidinė motyvacija turi aiškų ir stiprų poveikį darbuotojų psichologinei gerovei. Darbuotojai, kurie jaučia vidinį norą atlikti savo darbą, mato jame prasmę ar gauna galimybę atsiskleisti, pasižymi geresne emocine savijauta ir didesniu psichologiniu stabilumu. Šie rezultatai atitinka mokslinėje literatūroje randamas išvagas, kad vidinė motyvacija veikia kaip ilgalaikis emocinis šaltinis, kuris padeda darbuotojui išlikti pozityviam, įveikti kasdienius darbo sunkumus ir palaikyti sveiką psichologinę būseną. Šio tyrimo empiriniai duomenys tai patvirtina - vidinė motyvacija veikė kaip vienas pagrindinių darbuotojų psichologinės gerovės šaltinių.

5. Atlikta moderuojančios mediacijos analizė parodė, kad psichologinė gerovė paaiškina ryšį tarp vidinės motyvacijos ir įsitraukimo, tačiau šio ryšio stiprumas nepriklausė nuo saviveiksmingumo lygio. Nors teoriniai šaltiniai teigia, kad saviveiksmingumas gali sustiprinti vidinės motyvacijos poveikį darbuotojo emocijoms ir elgesiui, šiame tyrime toks moderuojantis efektas nepasireiškė. Tai tikėtina dėl to, kad tiriamoje profesijoje darbuotojų veikla yra labai standartizuota, procedūros griežtai apibrėžtos, o individuali iniciatyva labai ribota.

6. Apibendrinus visus tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad darbuotojų įsitraukimą geriausiai paaiškina dviejų veiksnių derinys: vidinė motyvacija ir psichologinė gerovė. Vidinė motyvacija sukuria norą dirbti ir matyti prasmę veikloje, o psichologinė gerovė leidžia darbuotojui išlaikyti emocinį stabilumą ir energiją, reikalingą aktyviam įsitraukimui. Nors saviveiksmingumas, kaip moderuojantis veiksnys, šiame tyrime nepasitvirtino, pats modelis suteikė aiškią įžvalgą: darbuotojai įsitraukia labiau, kai jie yra motyvuoti iš vidaus ir emociškai jaučiasi gerai. Šios išvados turi praktinę reikšmę organizacijoms - norint turėti įsitraukusius darbuotojus, būtina rūpintis ne tik motyvavimo sistemomis, bet ir psichologine jų būseną t.y. palankia darbo aplinka, psichologiniu saugumu, palaikymu ir pozityviais santykiais darbe.

Atsižvelgiant į tyrimo metu gautus rezultatus suformuotos šios rekomendacijos:

1. Užtikrinti sklandų darbuotojo įvedimą ir aiškią darbo pradžią. Kadangi gelbėtojai dirba tik vasaros sezono metu, pirmosios darbo pamainos daro didžiausią įtaką jų motyvacijai ir įsitraukimui į darbą. Rekomenduojama aiškiai iškomunikuoti pagrindines gelbėtojo profesijos taisykles ir lūkesčius, parengti vieno puslapio taisykles/veikimo santrauką/algoritmą bei formuojant komandas, naujokui priskirti patyrusį gelbėtoją, skiriant jį mentoriumi. Taip būtų stiprinama abiejų darbuotojų vidinė motyvacija tinkamai atlikti pareigas, didinamas atsakomybės jausmas prieš save patį ir kitą asmenį, bei palaikoma stabili darbo aplinka.

2. Stiprinti darbuotojų vidinę motyvaciją, akcentuojant atliekamo darbo svarbą ir reikšmingumą. Tyrimo rezultatai patvirtino, kad vidinė motyvacija yra susijusi su geresne psichologine savijauta lemia stipresnį įsitraukimą. Organizacijoms rekomenduojama kuo išsamiau darbuotojams išaiškinti atliekamo darbo svarbą (pvz. pasidalijant realiomis gelbėjimo operacijomis, kuriose gelbėtojai išgelbėjo gyvybes). Supažindinti darbuotojus su jų profesijos poveikiu žmonių saugumui ir bendrai visuomenės gerovei. Aiškus darbo prasmės suvokimas padėtų formuoti vidinį įsitraukimą ir padidintų atsakomybės jausmą. Kadangi sezoniniai darbuotojai dirba ribotą laiką, rekomenduojama organizuoti trumpus, labai išgrynintus mokymus, tam kad emociškai parengti darbuotojus galimoms

eksternalioms situacijoms. Mokymų pagrindą galėtų sudaryti informacija kaip atpažinti stresinę situaciją ir kaip ją valdyti, praktiniai užsiėmimai apie budrumo svarbą, reagavimą į krizines situacijas, savipagalbos pratimai, kuriuos galima naudoti darbo metu.

3. Sudaryti sąlygas didesniai darbuotojų savarankiškumui. Mokslinės literatūros analizės duomenys rodo, kad vidinė motyvacija stiprėja tada, kai darbuotojas jaučiasi laisvai priimdamas sprendimus bei turi galimybę pritaikyti turimas žinias. Rekomenduojama gelbėtojams suteikti daugiau galimybių rodyti iniciatyvą kasdienėse situacijose, suteikti galimybę (anonimiškai ar viešai) teikti siūlymus veiklos pagerinimui, gauti grįžtamąjį ryšį dėl siūlymų įgyvendinimo ar neįgyvendinimo. Nors gelbėtojų darbas yra griežtai reglamentuotas, tačiau nedidelis sprendimų laisvės padidėjimas (pvz. suteikta galimybė rinktis, kaip paskirstyti dienos budėjimus ir patruliavimus ar įtraukimas į mažų sprendimų priėmimą pvz. dėl plūdurių pastatymo), gali sustiprinti vidinę motyvaciją.

4. Rekomenduojama skirti daugiau dėmesio geros psichologinės aplinkos kūrimui, nes tyrimo rezultatai parodė, kad būtent psichologinė gerovė yra svarbiausias įsitraukimą lemiantis rodiklis. Būtina užtikrinti gerą mikroklimatą: darbuotojams turi būti aiški organizacijoje patvirtinta komunikacija, užtikrinti pagarbūs santykiai tarp kolegų ir vadovų. Susidūrus su problemomis ar sunkumais, turi būti suteikta galimybė juos aptarti su vadovu ar kolegomis. Vadovo santykis su darbuotoju turi didelę įtaką psichologinei gerovei, todėl rekomenduojama organizuoti atskirus mokymus vadovams apie konstruktyvaus grįžtamojo ryšio teikimą, stresinių situacijų valdymą bei ugdyti jų emocinį jautrumą.

5. Rekomenduojama bent du kartus per sezoną vertinti darbuotojų savijautą, pasitelkiant trumpas anoniminės apklausas ar individualius pokalbius su darbuotojais, ypač didesnio krūvio laikotarpiais (pvz. po šventinių dienų ar ženkliai padidėjus poilsiautojų srautams). Tokios apklausos leistu einamuoju metu ir operatyviai identifikuoti galimą pervargimą, išsekimą ar motyvacijos sumažėjimą bei leistų laiku priimti sprendimus šioms veiksnams mažinti (pvz. pakoreguoti darbo grafiką, skirti papildomo personalo ar suteikti daugiau trumpų poilsio pertraukų).

6. Rekomenduojama formuoti talentų rezervą ir palaikyti ryšį su gelbėtojais ne tik sezoninio darbo metu, bet ir jam pasibaigus. Taip būtų keliama darbuotojo vertė ir parodoma jo svarba organizacijai. Grįžtantys gelbėtojai pasižymi geresne ir greitesne psichologine adaptacija, iniciatyvumu ir įsitraukimu, todėl jų įdarbinimas sumažintų mokymo ir administravimo kaštus. Dėl šių priežasčių rekomenduojama organizacijoms palaikyti bendravimą su buvusiais ir būsimais potencialiais darbuotojais pvz. per uždara socialinių tinklų grupę ar naujienlaiškį, prioriteto tvarka informuoti juos apie

organizuojamas atrankas. Atrankų metu pridėti papildomų balų už darbo stažą.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Akter, H., Sentosa, I., Hizam, S. M., Ahmed, W., ir Akter, A. (2021). Finding the Contextual Gap Towards Employee Engagement in Financial Sector: *A Review Study. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(5), 737–758. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i5/9847>
- Albrecht, S. L., Breidahl, E., ir Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67-85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- Albrecht, S. L., Green, C. R., ir Marty, A. (2021). Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement. *Sustainability*, 13(7), 4045. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/7/4045?>
- Aldabbas, H., Pinnington, A., Lahrech, A., ir Blaique, L. (2023). Extrinsic rewards for employee creativity? The role of perceived organisational support, work engagement and intrinsic motivation. *International Journal of Innovation Science*, 15(5), 812–839. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2022-0165>
- Asotie, P. O., Ehigie, B. O., Aderibigbe, S. Y., Ehigie, R. I., ir Oriade, O. M. (2025). Work-life balance and employee well-being: The moderating effect of employee engagement among millennials in front-line service companies. *Human Resources Management and Services*, 7(1), 3581. <https://doi.org/10.18282/hrms3581>
- Astuti, D., Prahiawan, W., ir Imron, A. (2025). Effect of perceived organizational support and intrinsic motivation on employee performance with organizational citizenship behavior as an intervening variable at the Regional Financial and Asset Management Agency of Serang City. *Journal of Production, Operations Management and Economics*, 5(1). <https://doi.org/10.55529/jpome.51.93.104>
- Azhar, W. I., ir Nadia, F. N. D. (2025). Work self-efficacy in strengthening employee psychological well-being: Systematic review and future direction. *Journal of Applied Finance and Management*, 5(6), 1870–1879. <https://doi.org/10.38035/jafm.v5i6>
- 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>
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. *New York: W.H. Freeman and Company*, 10-15.
- Bakker, A.B. ir Albrecht, S. (2018), Work engagement: current trends, *Career Development International*, Vol. 23 No. 1, pp. 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>

- Bakker, A. B., ir 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., ir Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor–partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1562–1571. <https://doi.org/10.1037/a0017525>
- Baktash, M. B., ir Pütz, L. (2025). Detach to thrive: Psychological detachment from work and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 26, 54. <https://doi.org/10.1007/s10902-025-00883-7>
- Basu, S. (2023). Motivation and its impact on employee performance. *American Journal of Social Development and Entrepreneurship*, 2(1), 22–25. <https://doi.org/10.54536/ajsde.v2i1.1250>
- Berg, J. M., Dutton, J. E. ir Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne ir M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81–104). Washington, DC: *American Psychological Association*.
- Bhat, J., Bordeaux, C. ir Fisher, J. (2023). Employee well-being and engagement. *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/employee-wellbeing.html>
- Bui, T. N., Tieu, V. T., Tran, T. N., Vo, H. K. U., ir Nguyen, H. D. A. (2023). Influences of person-environment fit, self-efficacy, and working meaningfulness on work engagement and organizational commitment of lecturers at public universities in Ho Chi Minh City. *Journal of Finance – Marketing*, 14(3), 76–88. <https://doi.org/10.52932/jfm.vi3.364>
- Buulolo, D., Hardjo, S., & Aisyah, S. (2025). The effect of self-efficacy on work engagement mediated by psychological well-being in employed students. *Jurnal Psikologi Terapan*, 13(1), 68–74. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jpt/article/view/44459>
- Cabrera-Aguilar, M., Oros, L. B., ir Fernandez, L. (2023). Psychological capital and employee engagement: The mediating role of self-efficacy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(1), 27–34. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/09727531231198964>
- Carter, W. R., Nesbit, P. L., Badham, R. J., Parker, S. K., ir Sung, L.-K. (2016). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: A longitudinal field study. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244096>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., ir Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>

- Cetin, F., ir Askun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186–201<https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0062>
- Chang, R. (2024). The impact of employees' health and well-being on job performance. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 29, 372–378. <https://doi.org/10.54097/9ft7db35>
- Cheah, C. S. ir Alias, M. (2024). Fostering Engagement in the Gig Economy: The Impact of JD-R Model. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 2, 14931–14943. https://www.pjlss.edu.pk/pdf_files/2024_2/14931-14943.pdf
- Chen, G., Gully, S. M., ir Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83. <https://doi.org/10.1177/109442810141004>
- Chen, Z., Zhang, S., Wang, H., ir Liu, Y. (2024). Competence drives interest or vice versa? Untangling the reciprocal relation between intrinsic motivation and creative self-efficacy. *Creativity Research Journal*, 36(2), 119–132. <https://doi.org/10.1080/10400419.2024.2303301>
- Cherian, J., ir Jacob, J. (2013). Impact of self-efficacy on motivation and performance of employees. *International Journal of Business and Management*, 8(14), 80–88. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p80>
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). *Lawrence Erlbaum Associates*, 79–81. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., ir Aiken, L. S. (2003). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (3rd ed.). *Lawrence Erlbaum Associates*, 34-35. <https://doi.org/10.4324/9780203774441>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R. ir Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., ir 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>
- Danna, K., ir Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Deci, E. L., ir Ryan, R. M. (2022). Self-determination theory. *Springer Nature Switzerland AG 2022 F. Maggino (ed.), Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. 68–78. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69909-7_2630-2

- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., ir Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Domenech-Betoret, F., Abellan-Rosello, L. ir Gomez-Artiga, A. (2017). Self-efficacy, satisfaction, and academic achievement: The mediator role of students' expectancy-value beliefs. *Frontiers in Psychology*, 8, 1193. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01193>
- Eldor, L., ir Vigoda-Gadot, E. (2016). The nature of employee engagement: Rethinking the employee–organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180312>
- Field, A. P. (2018). Discovering statistics using IBM SPSS Statistics (5th ed.). *SAGE Publications*, 158-160. <https://edge.sagepub.com/field5e>
- Fowler, F. J. (2014). Survey Research Methods (5th ed.). *Thousand Oaks, CA: SAGE Publications*.
- Freire, C., Ferradas, M. d. M., Regueiro, B., Rodriguez, S., Valle, A. ir Nunez, J. C. (2020). Coping strategies and self-efficacy in university students: A person-centered approach. *Frontiers in Psychology*, 11, 841. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00841>
- Gagne, M., ir Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gale, J., Alemdar, M., Cappelli, C. ir Morris, D. (2021). A mixed methods study of self-efficacy, the sources of self-efficacy, and teaching experience. *Frontiers in Education*, 6, 750599. <https://doi.org/10.3389/educ.2021.750599>
- Gallup. (2023). State of the Global Workplace: 2023 Report. *Gallup Press*. Žiūrėta: 2025-03-27. Prieiga internetu: <https://www-gallup-com.translate.goog/workplace/266822/engaged-employees-differently.aspx? x tr sl=auto& x tr tl=lt& x tr hl=lt& x tr pto=wapp>
- Gillet, N., Morin, A. J. S., ir Blais, A.-R. (2022). A multilevel person-centered perspective on the role of job demands and resources for employees' job engagement and burnout profiles. *Group & Organization Management*, 49(3), 621–672. <https://doi.org/10.1177/10596011221100893>
- Gonzalez Olivares, Á. L., González Fernández, A., León González, J. L., & González Hernández, A. L. (2020). Well-being and motivation among university students. *Frontiers in Psychology*, 11, 2054. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.02054/full>
- Grah, B., Dimovski, V., Perić, M., Colnar, S., & Penger, S. (2024). Transformational leadership and work engagement: The moderating role of intrinsic motivation. *Economic and Business Review*, 26(1), 32–44. <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1334>

- Grandey, A. A., ir Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 323–349. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111400>
- Gustainienė, L., Pranckevičienė, A., Bukšnytė-Marmienė, L. ir Genevičiūtė-Janonienė, G. (2014). Darbuotojų gerovė ir pozityvi darbo aplinka: integruotas teorinis modelis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 69, 37–53. <https://doi.org/10.7220/mOSR.1392.1142.2014.69.3>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ir Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (7th ed.). *Pearson Education*. 102-125.
- Hameli, K., Ukaj, L., ir Collaku, L. (2023). The role of self-efficacy and psychological empowerment in explaining the relationship between emotional intelligence and work engagement. *EuroMed Journal of Business*. <https://doi.org/10.1108/EMJB-08-2023-0210>
- Handayati, R., Riani, A. L., Sunaryo, S., ir Hendarsjah, H. (2025). The impact of strategy of training and competence on job performance: Mediating role of self-efficacy [Special issue]. *Corporate & Business Strategy Review*, 6(1), 232–239. <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1siart1>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., ir Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205–224). *American Psychological Association*. <https://doi.org/10.1037/10594-009>
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2nd ed.). *The Guilford Press*. 621-622.
- Hoxha, S., ir Ramadani, R. (2024). The impact of intrinsic motivation on the sustainable extra-role performance with the mediating role of job engagement. *Sustainability*, 16(17), 7643. <https://doi.org/10.3390/su16177643>
- Howard, J. L., Gagne, M., Morin, A. J. S., ir Forest, J. (2020). Motivational profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103409. [10.1016/j.jvb.2016.07.004](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.004)
- Hussain, Y., Sethi, S., Mustafa, S. N., Fazal, S., Hussain, A. K., ir Bin Salih, M. H. (2025). The evolution of employee motivation strategies: A shift towards intrinsic motivators in modern HRM. *International Journal of Social Sciences and Business*, 3(3), 225–233. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14992173>
- Imam, H., Sahi, A., ir Farasat, M. (2023). The roles of supervisor support, employee engagement and internal communication in performance: A social exchange perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(3), 489–505. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2022-0102>

- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://www.jstor.org/stable/256287?seq=4>
- Kamil, N. M., Radzi, N. S. M., Ismail, A., & Omar, F. (2024). Fostering psychological well-being and igniting work motivation among public employees. *Frontiers in Psychology*, 15, 1312349. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2024.1312349/full>
- Kim, K. H. ir Lee, Y. (2021). Employees' communicative behaviors in response to emotional exhaustion: The moderating role of transparent communication. *International Journal of Strategic Communication*, 15(5), 410–424. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1967959>
- Kim, K. H., Qu, Y. ir Saffer, A. (2024). Unraveling the dynamics of employee engagement: A study of employees' information-sharing networks and voice behavior within organizations. *Journal of Public Relations Research*. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2369641>
- Klepper, H. (2024). Kindness at Work: The Impact on Employee Trust and Belonging of Working in a Psychologically Informed Environment. *Faculty of Business and Law Research Day*. <https://openjournals.ljmu.ac.uk/BLResearchDay/article/view/2770>
- Knight, C., Patterson, M., ir Dawson, J. (2020). Employee well-being and organizational commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(2), 133–149. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2019-0043>
- Khoreva, V., ir Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: The mediating role of well-being. *Employee Relations*, 40(2), 227–243. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0191>
- Krekel, C., Ward, G., ir De Neve, J.-E. (2019). Employee wellbeing, productivity, and firm performance. *Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science*. <https://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp1605.pdf>
- Kumar, D. (2023). Review article on theories and drivers of employee engagement. *International Journal of Humanities and Social Science Management (IJHSSM)*, 4(1), 10–15. <https://www.ijhssm.org/papers/v4-i1/2.pdf>
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I. ir Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: Exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754 <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>

- Labas, S., ir Irawati, I. (2022). Organizational Climate, Innovation Orientation, and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Journal of Innovation Management*, 10(2), 123–145. <https://doi.org/10.1155/2022/9067136>
- Lartey, F. M. (2021). Impact of career planning, employee autonomy, and manager recognition on employee engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(2), 135–158. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.92010>
- Lestari, U. D. (2022). *When Occupational Self-Efficacy and Intrinsic Motivation Influence on Job Satisfaction and Job Performance*. *International Journal of Human Capital Management*, 6(1), 13–23. <https://doi.org/10.21009/IJHCM.06.01.2>
- Letona-Ibanez, O., Martinez-Rodriguez, S., Ortiz-Marques, N., Carrasco, M., ir Amillano, A. (2021). Job crafting and work engagement: The mediating role of work meaning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5383) <https://doi.org/10.3390/ijerph18105383>
- Li, Xiaosong. (2023). The Relationship between Employee Self-efficacy and Employee Motivation. *Frontiers in Humanities and Social Sciences*. 3. 72-76. 10.54691/fhss.v3i8.5539
- Lizarte Simón, L., Martí-Vilar, M., & Puertas-Molero, P. (2024). Self-efficacy and psychological well-being as protective factors of student engagement. *Behavioral Sciences*, 15(4), 979. <https://www.mdpi.com/2076-328X/15/4/979>
- Lumingkewas, S. F. L., Nimran, U., Raharjo, K., ir Utami, H. N. (2019). The effect of self-efficacy on employee engagement and its impact on turnover intention. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(10), 2212–2217.
- Macey, W. H., ir Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: A systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227-244. <https://doi.org/10.2478/ijme-2018-0018>
- Mustafa, G., Glavee-Geo, R., Gronhaug, K., ir Almazrouei, H. (2019). Structural Impacts on Formation of Self-Efficacy and Its Performance Effects. *Sustainability*, 11(3), 860 <https://doi.org/10.3390/su11030860>
- Nurhayati, T., Kuswandono, P., ir Ena, O. T. (2024). Empowering young learners: A study of intrinsic and extrinsic motivation to learn English in junior high school. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, 7(3), 1235–1247. <https://doi.org/10.30605/jsgp.7.3.2024.4765>
- Palupi, Q. R. I., Emilisa, N., ir Adellia. (2024). Pengaruh Temporal Leadership dan Transformational Leadership terhadap Self-Efficacy dan Psychological Empowerment

- pada Karyawan Swasta Generasi Z di DKI Jakarta. *Syntax Admiration*, 5(7).
<http://jurnal.syntaxliterate.co.id/index.php/syntax-literate/article/view/2701>
- Pires, S. (2025). Self-efficacy, supervisor support and job insecurity: Effects on psychological well-being and work engagement. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 17(1), 44–62. <https://doi.org/10.1111/aphw.12521>
- Renard, M., ir Snelgar, R. J. (2018). Can non-profit employees' internal desires to work be quantified? Validating the Intrinsic Work Motivation Scale. *South African Journal of Psychology*, 48(1), 48–60. <https://doi.org/10.1177/0081246317704125>
- Robertson, I. T., ir Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324–336. <https://doi.org/10.1108/01437731011043348>
- Ryan, R. M., ir 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. (Ed.). (2023). The Oxford handbook of self-determination theory. *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.001.0001>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M., ir Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Schaufeli, W. B., ir 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., ir Bakker, A. B. (2021). Work engagement: Progress and prospects for future research. *Organizational Psychology Review*, 11(1), 3–34. <https://doi.org/10.1177/2041386621995013>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., ir Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a brief questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716. <https://www.arnoldbakker.com/questionnaires>

- Scholz, U., Dona, B. G., Sud, S., Schwarzer, R. (2002). Is general self-efficacy a universal construct? Psychometric findings from 25 countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(3), 242–251. <https://doi.org/10.1027//1015-5759.18.3.242>
- Schwarzer, R., ir Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs (pp. 35-37). Windsor, UK: NFER-NELSON. <https://userpage.fu-berlin.de/%7Ehealth/engscal.htm>
- Sharma, A., ir Sharma, H. (2024). Job autonomy and employee psychological well-being: The mediating effect of employee voice. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 1–22. <https://doi.org/10.1177/23220937241257279>
- Son, J. (2018). Back translation as a documentation tool. *Translation & Interpreting*, 10(2), 89–100. <https://doi.org/10.12807/ti.110202.2018.a07>
- Sonnentag, S., Tay, L., Shoshan, H. N., (2022) A review on health and well-being at work: More than stressors and strains. *Personnel Psychology*, 76(2), 473–510. <https://doi.org/10.1111/peps.12572>
- Soni, K. ir Rastogi, R. (2017). Impact of psychological capital on organizational effectiveness: Role of positive psychology at work. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 6(1 & 2), 1–9.
- Seligman, M. E. P. ir Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Slemp, G. R., ir Vella-Brodrick, D. A. (2013). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*. Volume 15, pages 957–977, (2014). <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9458-3>
- Springer, A., ir Werner, I. (2024). Evaluating of job crafting intervention for employee's wellbeing support – A case study of administrative employees at a higher education institution. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 200(444), 433–441. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.200.32>
- Stockkamp, K., Otto, K., ir Rigotti, T. (2023). Intrinsic motivation as a double-edged sword: Investigating effects on well-being and strain. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 15(3), 1112–1134. <https://doi.org/10.1111/aphw.12526>
- Sulistamtama, M. F., Setiawan, R., ir Yuniawan, A. (2024). The role of intrinsic motivation on employee performance: A systematic literature review. *Journal of Human Resource and Sustainability*, 12(1), 45–57. <https://doi.org/10.12345/jhrs.2024.12.1.45>

- Syahreza, D. S., Bahri, S., Akhyar, C., Bachri, N., ir Muhamad, N. S. (2025). Impact of self-efficacy and employee empowerment on employee performance: Mediating role of job satisfaction. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 21(1), 50–64. <https://doi.org/10.33830/jom.v21i1.9597.2025>
- Tamaševičius, V. (2015). Tyrimų metodai: Mokomoji knyga. *Vilniaus universiteto leidykla*. 13–25.
- Thangaraju, K. ir Palani, P. (2024). Integrating Sustainability into AI-Driven HRM Practices: Examining Employee Engagement and Organizational Performance in the IT Industry. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 2, 14014–14028. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.001008>
- Teo, S. C., Lilian, A., ir Koo, A. C. (2023). Examining the effects of academic motivation and online learning on tertiary students' psychological well-being and performance. *Cogent Education*, 10(1), 2186025. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2023.2186025>
- Tims, M., Bakker, A. B., ir Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., ir Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657–2669. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.798921>
- Utami, T., Darmawan, A., Bagis, F., ir Miftahuddin, M. A. (2025). The effect of self-efficacy and work discipline on employee performance through employee engagement as mediation. *Asian Journal of Management Analytics*, 4(1), 129–144. 2025-04-17. <https://doi.org/10.55927/ajma.v4i1.13360>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H. ir Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van Wingerden, J., Derks, D. ir Bakker, A. B. (2021). The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 446–456. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197599>
- Viningienė, D. (2014). Motyvavimo veiksniai ir metodai šiuolaikinėje organizacijoje. *Vilnius: VU leidykla*, 162–169.

- Vuong, B.N., Tushar, H. ir Hossain, S.F.A. (2023), The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: does innovative climate matter?, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 15 No. 5, pp. 832-854. <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2021-0256>
- Wang, G., Bai, H., Wang, S., ir Hu, Y. (2025). *Teacher autonomy and teacher job satisfaction: A chain-mediated model of self-efficacy and intrinsic motivation*. *Journal of Psychology in Africa*, 35(1), 117–125. <https://doi.org/10.32604/jpa.2025.065785>
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521>
- Xu, L., Wang, Z., Li, Z., Lin, Y., Wang, J., Wu, Y., ir Tang, J. (2022). Mediation role of work motivation and job satisfaction between work-related basic need satisfaction and work engagement among doctors in China: A cross-sectional study. *BMJ Open*, 12(10), e060599. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-060599>
- Xue, H., Luo, Y., Luan, Y., ir Wang, N. (2022). A meta-analysis of leadership and intrinsic motivation: Examining relative importance and moderators. *Frontiers in Psychology*, 13, 941161. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941161>
- Zimmerman, B. J. (2000). Self-efficacy: An essential motive to learn. In C. Sansone & J. M. Harackiewicz (Eds.), *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance* (pp. 59–91). *Academic Press*.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H. ir Zhang, C (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 621-644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>
- Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D., ir Rekašiūtė Balsienė, R. (2019). Darbuotojų profesinio saviveiksmingumo, struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Psichologija*, 59, 37-52. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2019.3>

**DARBUOTOJŲ VIDINĖS MOTYVACIJOS POVEIKIS DARBUOTOJŲ
ĮSITRAUKIMUI, MEDIJUOJANT PSICHOLOGINEI GEROVEI IR MODERUOJANT
SAVIVEIKSMINGUMUI**

VAIDA URNIKIENĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – dr. (HP) prof. Danuta Diskienė

Vilnius, 2026

SANTRAUKA

96 puslapiai, 20 lentelių, 5 paveikslai, 118 literatūros šaltinių.

Pagrindinis šio magistro darbo tikslas – atskleisti darbuotojų vidinės motyvacijos poveikį darbuotojų įsitraukimui, medijuojant psichologinei gerovei ir moderuojant saviveiksmingumui.

Šis darbas sudarytas iš trijų dalių, kurios apima mokslinės literatūros analizę, empirinio tyrimo metodiką ir tyrimo rezultatų aptarimą, pateikiant išvadas ir praktines rekomendacijas.

Literatūros analizės dalyje aptariamos darbuotojų vidinės motyvacijos, saviveiksmingumo, psichologinės gerovės ir darbuotojų įsitraukimo teorinės sampratos, taip pat teoriniai modeliai, padedantys atskleisti nagrinėjamus konstruktus bei apžvelgiami ankstesni moksliniai tyrimai. Analizuojama, kaip vidinė motyvacija siejasi su darbuotojų įsitraukimu ir kokį vaidmenį šiame ryšyje atlieka psichologinė gerovė bei saviveiksmingumas.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, parengtas darbuotojų vidinės motyvacijos poveikio darbuotojų įsitraukimui modelis, kuriame psichologinė gerovė atlieka mediacinį, o saviveiksmingumas moderuojantį poveikį. Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas, taikant struktūruotą klausimyną. Tyrimu siekta įvertinti darbuotojų vidinės motyvacijos poveikį darbuotojų įsitraukimui ir nustatyti, kaip šį ryšį paaiškina psichologinė gerovė bei moderuoja saviveiksmingumas. Tyrime dalyvavo 200 vieno specifinio sektoriaus darbuotojų – Lietuvos paplūdimių gelbėtojai. Tyrimo duomenys analizuoti naudojant SPSS programinį paketą. Ryšiams tarp kintamųjų nustatyti taikytos koreliacijos, regresijos, mediacijos ir moderacijos analizės. Naudotų skalių patikimumas įvertintas apskaičiuojant Cronbach alfa koeficientus, kurių reikšmės visais atvejais viršijo 0,7, todėl visos naudotos skalės laikytinos patikimomis.

Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų vidinė motyvacija ir jų įsitraukimas į darbą yra tarpusavyje susiję. Paaiškėjo, kad kai darbuotojai jaučiasi psichologiškai geriau, šis ryšys tampa

dar stipresnis. Gera psichologinė savijauta padeda suprasti, kodėl labiau motyvuoti darbuotojai labiau įsitraukia į savo darbą. Tuo tarpu saviveiksmingumas darbuotojų vidinės motyvacijos ir įsitraukimo ryšio nepakeitė, todėl jo moderuojantis vaidmuo tyrime nebuvo nustatytas.

Tyrimo išvados ir pateiktos rekomendacijos gali būti pritaikomos organizacijose, kurios nori geriau suprasti, kas lemia darbuotojų įsitraukimą, ir kurti tokią darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi motyvuotai ir psichologiškai gerai.

**THE IMPACT OF EMPLOYEES' INTRINSIC MOTIVATION ON WORK
ENGAGEMENT: THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL WELL-BEING
AND THE MODERATING ROLE OF SELF-EFFICACY**

VAIDA URNIKIENĖ

Master thesis

Human Resources Management Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – dr. (HP) prof. Danuta Diskienė

Vilnius, 2026

SUMMARY

96 pages, 20 tables, 5 pictures, 118 references.

The main objective of this master's thesis is to reveal the impact of employees' intrinsic motivation on employee engagement, mediating psychological well-being and moderating self-efficacy.

This thesis consists of three parts, which include an analysis of scientific literature, empirical research methodology, and a discussion of the research results, presenting conclusions and practical recommendations.

The literature review section discusses the theoretical concepts of employees' intrinsic motivation, self-efficacy, psychological well-being, and employee engagement, as well as theoretical models that help reveal the constructs under study, and reviews previous scientific research. It analyzes how intrinsic motivation is related to employee engagement and what role psychological well-being and self-efficacy play in this relationship.

After analyzing the scientific literature, a model of the impact of employee intrinsic motivation on employee engagement was developed, in which psychological well-being plays a mediating role and self-efficacy plays a moderating role. A quantitative research method was chosen for the empirical study, using a structured questionnaire. The aim of the study was to assess the impact of employees' intrinsic motivation on employee engagement and to determine how this relationship is explained by psychological well-being and reinforced by self-efficacy. The study involved 200 employees from one specific sector – Lithuanian beach lifeguards. The research data were analyzed using the SPSS software package. Correlation, regression, mediation, and moderation analyses were used to determine the relationships between variables. The reliability of the scales used was assessed by calculating Cronbach's alpha coefficients, which exceeded 0.7 in all cases, therefore all scales used can be considered reliable.

The results of the study showed that employees' intrinsic motivation and their engagement in work are interrelated. It became clear that when employees feel better psychologically, this relationship becomes even clearer. Good psychological well-being helps to understand why more motivated employees are more engaged in their work. Meanwhile, self-efficacy did not change the relationship between employees' intrinsic motivation and engagement, so its moderating role was not identified in the study.

The conclusions and recommendations presented in the study can be applied in organizations that want to better understand what determines employee engagement and create a work environment in which employees feel motivated and psychologically well.

PRIEDAI

1 priedas. Kiekybinio tyrimo instrumentas

Gerbiamas (-a) tyrimo dalyvi (-e),

Esu Vaida Urnikienė, Vilniaus Universiteto Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų studentė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema: „*Darbuotojų vidinės motyvacijos poveikis įsitraukimui, medijuojant psichologinei gerovei ir moderuojant saviveiksmingumui*“ ir atlieku tyrimą, kurio tikslas – atskleisti vidinės motyvacijos sąsajas su darbuotojų įsitraukimu, išryškinant psichologinės gerovės kaip medijuojančio veiksnio ir saviveiksmingumo kaip moderuojančio veiksnio vaidmenį šiame procese. Dalyvavimas šiame tyrime yra savanoriškas, visi Jūsų atsakymai yra anonimiški ir konfidencialūs. Gauti rezultatai bus naudojami tik apibendrinta forma mokslinei analizei. Tyrimo metu nėra teisingų ar neteisingų atsakymų – svarbi Jūsų asmeninė nuomonė.

Užtruksite apie 10–15 minučių. Jei sutinkate dalyvauti, užpildykite klausimyną pagal pateiktas instrukcijas.

Instrukcija: Atsakydami į klausimus, pažymėkite Jums tinkamiausią atsakymą pagal nurodytą skalę.

1. Įvertinkite, kiek sutinkate su teiginiais apie Jūsų vidinę motyvaciją. *Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 - nei sutinku, nei nesutinku, 4 - sutinku iki 5 - visiškai sutinku.*

Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1	Mano asmeninė aistra sutampa su pagrindiniu mano darbo tikslu.					
2	Jaučiu emocinį ryšį su savo darbu.					
3	Jaučiu vidinę aistrą tam, ką darau.					
4	Man svarbu, kad mano darbas turėtų prasmę.					
5	Dabartinė karjeros kryptis padeda įgyvendinti mano gyvenimo svajonę.					
6	Noriu prisidėti prie pagrindinių savo darbo tikslų įgyvendinimo.					
7	Nuoširdžiai noriu kuo geriau atlikti savo darbą.					
8	Vidinis noras mane skatina gerai dirbti.					
9	Darbe darau daugiau, nei iš manęs tikimasi.					
10	Noriu savo darbu pagerinti kitų žmonių gyvenimą.					
11	Jaučiu stiprų norą darbe nuveikti ką nors reikšmingo.					
12	Tikiu, kad mano profesinis kelias – tai daugiau nei darbas, tai mano pašaukimas.					

13	Noriu pritaikyti savo žinias ir įgūdžius tam, kad padėčiau kitiems.					
14	Turiu asmeninių tikslų, kuriuos noriu pasiekti dirbdamas (-a) ši darbą.					

2. Įvertinkite, kiek Jūs esate saviveiksmingas? (Saviveiksmingumas – tai Jūsų įsitikinimas, kad galite sėkmingai susitvarkyti su įvairiomis užduotimis ir iššūkiais bei pasiekti savo tikslus.) *Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 - visiškai netiesa, 2 - beveik netiesa, 3 - iš dalies tiesa ir 4 - visiškai tiesa.*

Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4
1	Aš visada sugebu išspręsti sudėtingas problemas, jei pakankamai pasistengiu.				
2	Jei kas nors man prieštarauja, randu būdų ir priemonių pasiekti tai, ko noriu.				
3	Man nesunku laikytis išsikeltų tikslų ir juos pasiekti.				
4	Esu įsitikinęs (-usi), kad galiu veiksmingai susidoroti su netikėtais įvykiais.				
5	Esu sumanus (-i), todėl žinau, kaip elgtis netikėtose situacijose.				
6	Galiu išspręsti daugumą problemų, jei skiriu tam pakankamai pastangų.				
7	Susidūręs (-usi) su sunkumais galiu išlikti ramus (-i), nes pasitikiu savo gebėjimais juos įveikti.				
8	Susidūrus (-i) su problema, dažniausiai randu ne vieną jos sprendimo būdą.				
9	Jei atsiduriu keblioje situacijoje, paprastai sugalvoju sprendimą.				
10	Paprastai sugebu susitvarkyti su bet kokia situacija.				

3. Įvertinkite, kiek sutinkate su teiginiais apie Jūsų psichologinę gerovę. *Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 - labiau nesutinku, nei sutinku, 4 - nei sutinku, nei nesutinku, 5 - labiau sutinku nei nesutinku, 6 - sutinku ir 7 - visiškai sutinku.*

Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5	6	7
1	Jaučiu, kad kaip asmenybė esu paaugęs (-usi).							
2	Gera susitvarkau su kasdieniais reikalais.							
3	Esu patenkintas (-a) savimi ir pasitikiu savo jėgomis.							
4	Žmonės mano, kad esu linkęs (-usi) skirti laiko kitiems.							
5	Gebu lanksčiai planuoti savo darbo laiką.							
6	Man patinka kalbėti apie prasmingus dalykus su šeima ir draugais, nes tai padeda geriau pažinti vieniems kitus.							

4. Įvertinkite, kaip dažnai jaučiatės ar elgiatės pagal žemiau pateiktus teiginius. Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 – niekada, 2 - beveik niekada, 3 – retai, 4 – kartais, 5 – dažnai, 6 - labai dažnai ir 7 - visada.

Eil. Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5	6	7
1	Darbe jaučiuosi kupinas (-a) energijos.							
2	Savo darbe jaučiuosi stiprus (-i) ir energingas (-a).							
3	Esu entuziastingas (-a) dėl savo darbo.							
4	Mano darbas mane įkvepia.							
5	Rytais atsikėlęs (-usi) jaučiu norą eiti į darbą.							
6	Jaučiuosi laimingas (-a), kai intensyviai dirbu.							
7	Didžiuojuosi savo atliekamu darbu.							
8	Esu visiškai pasinėręs (-usi) į savo darbą.							
9	Dirbdamas(-a) taip įsitraukiu, kad net nepastebiu, kaip greitai praeina laikas.							

5. Organizacijos, kurioje dirbate (dirbote per pastaruosius dvejus metus) dydis?

- ☐ labai maža (1 - 9 darbuotojai)
- ☐ maža (10 - 49 darbuotojai)
- ☐ vidutinė (50 - 249 darbuotojai)
- ☐ didelė (250 ir daugiau darbuotojų)

6. Organizacijos, kurioje Jūs dirbate (-ote) tipas:

- ☐ Biudžetinė įstaiga
- ☐ Asociacija
- ☐ Kita

7. Jūsų darbo stažas metais, dirbant gelbėtoju (-a) (įrašykite)?

☐ _____

8. Ar turite (-ėjote) pavaldinių?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

9. Jūsų lytis:

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris
- ☐ Kita

10. Jūsų amžius (*įrašykite*)?

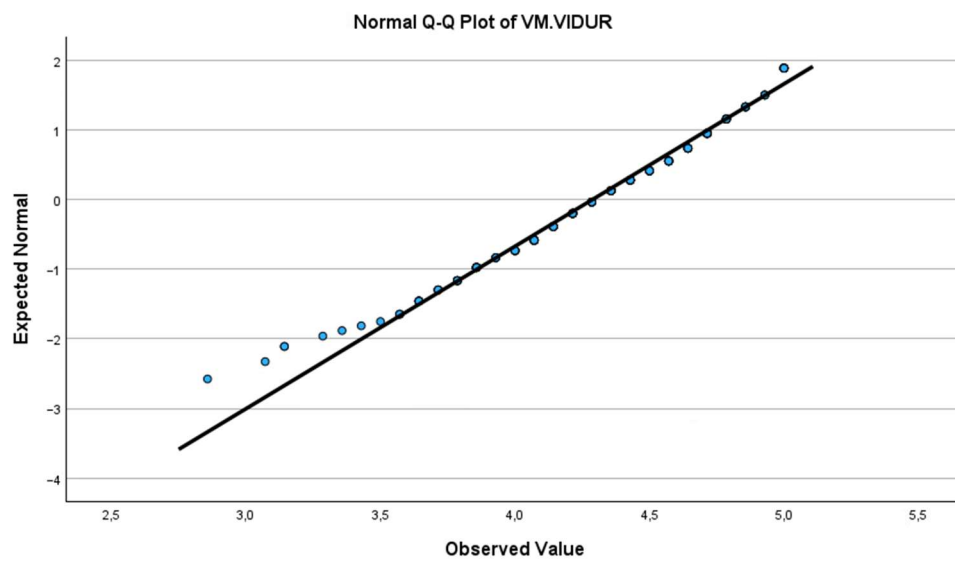
☐ _____

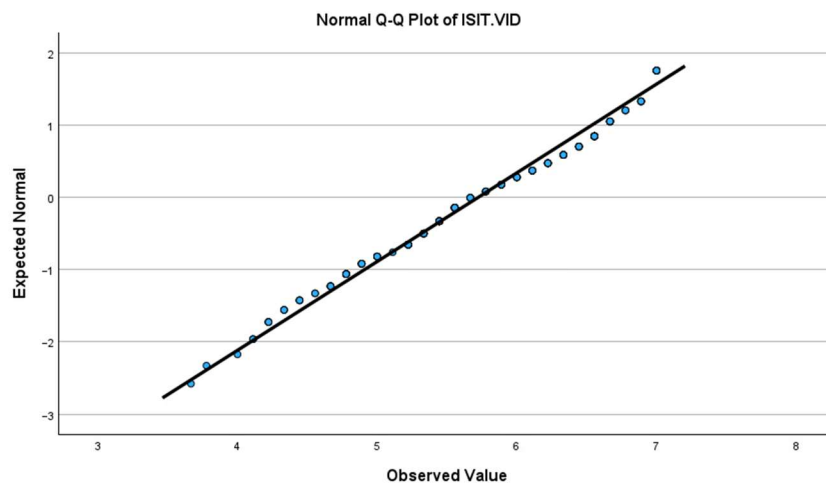
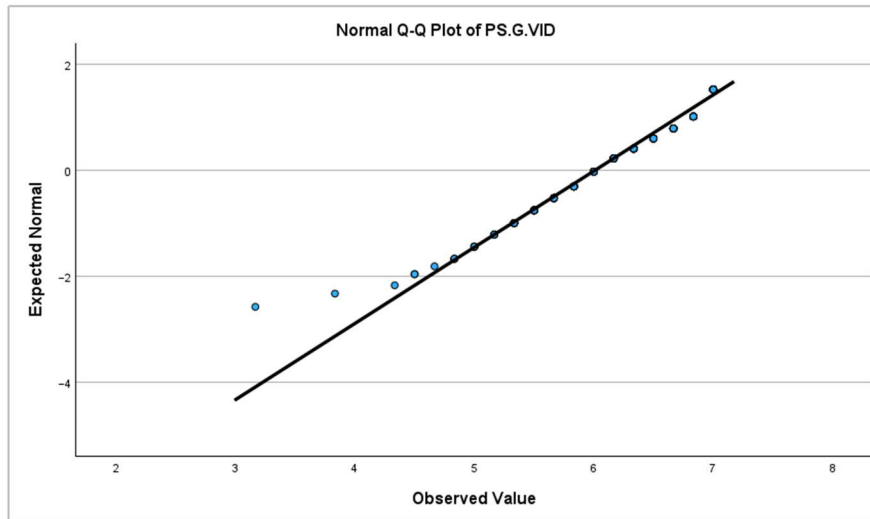
11. Jūsų išsilavinimas?

- ☐ Pagrindinis
- ☐ Vidurinis
- ☐ Profesinis
- ☐ Aukštasis neuniversitetinis
- ☐ Aukštasis universitetinis

Dėkoju už Jūsų atsakymus!

2 priedas. Normalumo Q-Q grafikai





3 priedas. Konstruktyų asimetrijos (angl. skewness) ir eksceso (ang. kurtosis) rodikliai

Descriptives			Statistic	Std. Error
VM.VIDUR	Mean		4,2889	,03033
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,2291	
		Upper Bound	4,3487	
	5% Trimmed Mean		4,3048	
	Median		4,2857	
	Variance		,184	
	Std. Deviation		,42895	
	Minimum		2,86	
	Maximum		5,00	
	Range		2,14	
	Interquartile Range		,63	
	Skewness		-,488	,172
	Kurtosis		,161	,342
SAVI.VID	Mean		3,6500	,02544
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,5998	
		Upper Bound	3,7002	
	5% Trimmed Mean		3,6756	
	Median		3,7000	
	Variance		,129	
	Std. Deviation		,35979	
	Minimum		2,70	
	Maximum		4,00	
	Range		1,30	
	Interquartile Range		,60	
	Skewness		-,769	,172
	Kurtosis		-,507	,342
PS.G.VID	Mean		6,0133	,04923
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,9163	
		Upper Bound	6,1104	
	5% Trimmed Mean		6,0481	
	Median		6,0000	
	Variance		,485	
	Std. Deviation		,69624	
	Minimum		3,17	
	Maximum		7,00	
	Range		3,83	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-,602	,172
	Kurtosis		,707	,342
ISIT.VID	Mean		5,7239	,05762
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	5,6103	
		Upper Bound	5,8375	
	5% Trimmed Mean		5,7451	
	Median		5,6667	
	Variance		,664	
	Std. Deviation		,81482	
	Minimum		3,67	
	Maximum		7,00	
	Range		3,33	
	Interquartile Range		1,22	
	Skewness		-,222	,172
	Kurtosis		-,727	,342

4 priedas. Pearson koreliacijos analizė

Correlations

		VM.VIDUR	SAVI.VID	PS.G.VID	ISIT.VID
VM.VIDUR	Pearson Correlation	1	,365**	,571**	,611**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001
	N	200	200	200	200
SAVI.VID	Pearson Correlation	,365**	1	,406**	,381**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001
	N	200	200	200	200
PS.G.VID	Pearson Correlation	,571**	,406**	1	,690**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		<,001
	N	200	200	200	200
ISIT.VID	Pearson Correlation	,611**	,381**	,690**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	
	N	200	200	200	200

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pearson Correlations

- Highly Positive: (None)
- Positive: (VM.VIDUR <---> SAVI.VID), (VM.VIDUR <---> PS.G.VID), (VM.VIDUR <---> ISIT.VID), (SAVI.VID <---> PS.G.VID), (SAVI.VID <---> ISIT.VID), (PS.G.VID <---> ISIT.VID)
- No Linear Correlation: (None)
- Negative: (None)
- Highly Negative: (None)

Note: Curated Help is calculated based on actual cell values, not the formatted values.

5 priedas. Daugianarė regresija – demografinių rodiklių (lyties, amžiaus, išsilavinimo, darbo stažo, pavaldumo) įtaka tyrimo modeliui

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,742 ^a	,550	,543	,55073	
2	,752 ^b	,565	,547	,54845	1,773

a. Predictors: (Constant), PS.G.VID, SAVI.VID, VM.VIDUR

b. Predictors: (Constant), PS.G.VID, SAVI.VID, VM.VIDUR, 9. Jusu lytis: , 8. Ar turite (-ejote) pavaldiniu? , 11. Jusu issilavinimas? , 7. Jusu darbo stazas metais, dirbant gelbetoju (-a)? , 10. Jusu amzius?

c. Dependent Variable: ISIT.VID

Model	Variables	Statistics						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,791	,483		-1,638	,103		
	VM.VIDUR	,584	,113	,307	5,184	<,001	,653	1,531
	SAVI.VID	,163	,121	,072	1,350	,178	,809	1,236
	PS.G.VID	,568	,071	,485	8,036	<,001	,629	1,590
2	(Constant)	-1,033	,625		-1,654	,100		
	VM.VIDUR	,594	,119	,313	4,988	<,001	,579	1,727
	SAVI.VID	,217	,126	,096	1,719	,087	,733	1,365
	PS.G.VID	,562	,071	,481	7,952	<,001	,623	1,604
	7. Jusu darbo stazas metais, dirbant gelbetoju (-a)?	-,005	,015	-,022	-,370	,712	,619	1,615
	8. Ar turite (-ejote) pavaldiniu?	,032	,140	,012	,228	,820	,786	1,272
	9. Jusu lytis:	-,149	,087	-,083	-1,712	,089	,961	1,041
	10. Jusu amzius?	,014	,009	,117	1,651	,100	,457	2,189
	11. Jusu issilavinimas?	-,053	,035	-,092	-1,532	,127	,634	1,576

6 Priedas. ANOVA testas: darbuotojų vidinės motyvacijos, saviveiksmingumo, psichologinės gerovės ir įsitraukimo vertinimo rezultatai pagal organizacijos, kurioje dirba, tipą

➔ Oneway

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
VM.VIDUR	Biudzetine istaiga	145	4,3000	,46165	,03834	4,2242	4,3758	2,86	5,00
	Asociacija	44	4,2386	,30066	,04533	4,1472	4,3300	3,36	4,71
	Kita	11	4,3442	,43309	,13058	4,0532	4,6351	3,71	4,86
	Total	200	4,2889	,42895	,03033	4,2291	4,3487	2,86	5,00
SAVI.VID	Biudzetine istaiga	145	3,6628	,37080	,03079	3,6019	3,7236	2,80	4,00
	Asociacija	44	3,6614	,29430	,04437	3,5719	3,7508	3,00	4,00
	Kita	11	3,4364	,41297	,12452	3,1589	3,7138	2,70	4,00
	Total	200	3,6500	,35979	,02544	3,5998	3,7002	2,10	4,00
PS.G.VID	Biudzetine istaiga	145	6,0460	,71186	,05912	5,9291	6,1628	3,17	7,00
	Asociacija	44	5,9545	,64235	,09684	5,7593	6,1498	4,50	7,00
	Kita	11	5,8182	,70889	,21374	5,3419	6,2944	5,00	7,00
	Total	200	6,0133	,69624	,04923	5,9163	6,1104	3,17	7,00
ISIT.VID	Biudzetine istaiga	145	5,7517	,83969	,06973	5,6139	5,8896	3,67	7,00
	Asociacija	44	5,6288	,76153	,11480	5,3973	5,8603	4,11	7,00
	Kita	11	5,7374	,71711	,21622	5,2556	6,2191	4,67	6,78
	Total	200	5,7239	,81482	,05762	5,6103	5,8375	3,67	7,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VM.VIDUR	Between Groups	,163	2	,081	,439	,645
	Within Groups	36,453	197	,185		
	Total	36,615	199			
SAVI.VID	Between Groups	,531	2	,266	2,074	,128
	Within Groups	25,229	197	,128		
	Total	25,760	199			
PS.G.VID	Between Groups	,726	2	,363	,746	,475
	Within Groups	95,739	197	,486		
	Total	96,464	199			
ISIT.VID	Between Groups	,512	2	,256	,383	,682
	Within Groups	131,611	197	,668		
	Total	132,123	199			

7 priedas. ANOVA testas: darbuotojų vidinės motyvacijos, saviveiksmingumo, psichologinės gerovės ir įsitraukimo vertinimo rezultatai pagal organizacijos, kurioje dirba, dydį

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
VM.VIDUR	labai maza (1 - 9 darbuotojai)	5	3,9429	,45006	,20127	3,3840	4,5017	3,57	4,71
	maza (10 - 49 darbuotojai)	84	4,2381	,38206	,04169	4,1552	4,3210	3,07	5,00
	vidutine (50 - 249 darbuotojai)	108	4,3313	,45254	,04355	4,2450	4,4177	2,86	5,00
	didele (250 ir daugiau darbuotoju)	3	4,7619	,21822	,12599	4,2198	5,3040	4,57	5,00
	Total	200	4,2889	,42895	,03033	4,2291	4,3487	2,86	5,00
SAVI.VID	labai maza (1 - 9 darbuotojai)	5	3,2800	,25884	,11576	2,9586	3,6014	3,00	3,60
	maza (10 - 49 darbuotojai)	84	3,6119	,34165	,03728	3,5378	3,6860	2,80	4,00
	vidutine (50 - 249 darbuotojai)	108	3,6907	,36978	,03558	3,6202	3,7613	2,70	4,00
	didele (250 ir daugiau darbuotoju)	3	3,8667	,15275	,08819	3,4872	4,2461	3,70	4,00
	Total	200	3,6500	,35979	,02544	3,5998	3,7002	2,70	4,00
PS.G.VID	labai maza (1 - 9 darbuotojai)	5	5,5000	,55277	,24721	4,8136	6,1864	5,00	6,17
	maza (10 - 49 darbuotojai)	84	5,8909	,74737	,08154	5,7287	6,0531	3,17	7,00
	vidutine (50 - 249 darbuotojai)	108	6,1157	,64023	,06161	5,9936	6,2379	4,67	7,00
	didele (250 ir daugiau darbuotoju)	3	6,6111	,34694	,20031	5,7493	7,4730	6,33	7,00
	Total	200	6,0133	,69624	,04923	5,9163	6,1104	3,17	7,00
ISIT.VID	labai maza (1 - 9 darbuotojai)	5	5,3333	,56656	,25337	4,6299	6,0368	4,67	6,11
	maza (10 - 49 darbuotojai)	84	5,5966	,82515	,09003	5,4175	5,7756	3,67	7,00
	vidutine (50 - 249 darbuotojai)	108	5,8128	,79801	,07679	5,6605	5,9650	4,00	7,00
	didele (250 ir daugiau darbuotoju)	3	6,7407	,23130	,13354	6,1662	7,3153	6,56	7,00
	Total	200	5,7239	,81482	,05762	5,6103	5,8375	3,67	7,00

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VM.VIDUR	Between Groups	1,681	3	,560	3,144	,026
	Within Groups	34,934	196	,178		
	Total	36,615	199			
SAVI.VID	Between Groups	1,126	3	,375	2,988	,032
	Within Groups	24,634	196	,126		
	Total	25,760	199			
PS.G.VID	Between Groups	4,782	3	1,594	3,408	,019
	Within Groups	91,683	196	,468		
	Total	96,464	199			
ISIT.VID	Between Groups	6,079	3	2,026	3,151	,026
	Within Groups	126,043	196	,643		
	Total	132,123	199			

8 Priedas. Tiesinės regresinės analizės rezultatai H1 hipotezės patikrinimui

Bootstrap

Bootstrap Specifications

Sampling Method	Simple
Number of Samples	1000
Confidence Interval Level	95,0%
Confidence Interval Type	Percentile

➔ Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VM.VIDUR ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: PS.G.VID

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,571 ^a	,326	,322	,57314	2,037

a. Predictors: (Constant), VM.VIDUR

b. Dependent Variable: PS.G.VID

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a 95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	2,037	-,774	,136	,993	1,544

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31,423	1	31,423	95,659	<,001 ^b
	Residual	65,041	198	,328		
	Total	96,464	199			

a. Dependent Variable: PS.G.VID

b. Predictors: (Constant), VM.VIDUR

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,040	,408		4,997	<,001
	VM.VIDUR	,926	,095	,571	9,781	<,001

a. Dependent Variable: PS.G.VID

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	Bootstrap ^a 95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
1	(Constant)	2,040	-,003	,453	<,001	1,151	2,958
	VM.VIDUR	,926	,001	,103	<,001	,721	1,132

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Residuals Statistics^a

		Statistic	Bias	Std. Error	Bootstrap ^b 95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
Predicted Value	Minimum	4,6869				
	Maximum	6,6721				
	Mean	6,0133	,0009	,0485	5,9184	6,1108
	Std. Deviation	,39737	-,00058	,04971	,29670	,49429
	N	200	0	0	200	200
Residual	Minimum	-2,11581				
	Maximum	1,05333				
	Mean	,00000	,00000	,00000	,00000	,00000
	Std. Deviation	,57170	-,00274	,02997	,51430	,63013
	N	200	0	0	200	200
Std. Predicted Value	Minimum	-3,338				
	Maximum	1,658				
	Mean	,000	,000	,000	,000	,000
	Std. Deviation	1,000	,000	,000	1,000	1,000
	N	200	0	0	200	200
Std. Residual	Minimum	-3,692				
	Maximum	1,838				
	Mean	,000	,000	,000	,000	,000
	Std. Deviation	,997	,000	,000	,997	,997
	N	200	0	0	200	200

a. Dependent Variable: PS.G.VID

b. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

9 Priedas. Tiesinės regresinės analizės rezultatai H2 hipotezės patikrinimui

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	VM.VIDUR ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: ISIT.VID

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,611 ^a	,373	,370	,64690	1,792

a. Predictors: (Constant), VM.VIDUR

b. Dependent Variable: ISIT.VID

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a 95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	1,792	-,597	,125	,955	1,448

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49,264	1	49,264	117,720	<,001 ^b
	Residual	82,859	198	,418		
	Total	132,123	199			

a. Dependent Variable: ISIT.VID

b. Predictors: (Constant), VM.VIDUR

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,749	,461		1,626	,106
	VM.VIDUR	1,160	,107	,611	10,850	<,001

a. Dependent Variable: ISIT.VID

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	Bootstrap ^a 95% Confidence Interval	
						Lower	Upper
1	(Constant)	,749	-,009	,456	,111	-,128	1,686
	VM.VIDUR	1,160	,002	,107	<,001	,938	1,367

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Residuals Statistics^a

		Statistic	Bias	Std. Error	Bootstrap ^b 95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
Predicted Value	Minimum	4,0631				
	Maximum	6,5487				
	Mean	5,7239	-,0006	,0590	5,6022	5,8394
	Std. Deviation	,49755	,00019	,05166	,39500	,60163
	N	200	0	0	200	200
Residual	Minimum	-2,54868				
	Maximum	1,61125				
	Mean	,00000	,00000	,00000	,00000	,00000
	Std. Deviation	,64527	-,00550	,03434	,57432	,70771
	N	200	0	0	200	200
Std. Predicted Value	Minimum	-3,338				
	Maximum	1,658				
	Mean	,000	,000	,000	,000	,000
	Std. Deviation	1,000	,000	,000	1,000	1,000
	N	200	0	0	200	200
Std. Residual	Minimum	-3,940				
	Maximum	2,491				
	Mean	,000	,000	,000	,000	,000
	Std. Deviation	,997	,000	,000	,997	,997
	N	200	0	0	200	200

a. Dependent Variable: ISIT.VID

b. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

10 Priedas. Tiesinēs regresinēs analizēs rezultāta H3 hipotēzēs patikrinimui

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PS.G.VID ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: ISIT.VID

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,690 ^a	,476	,474	,59122	1,772

a. Predictors: (Constant), PS.G.VID

b. Dependent Variable: ISIT.VID

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a 95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	1,772	-,586	,128	,937	1,438

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62,913	1	62,913	179,986	<,001 ^b
	Residual	69,210	198	,350		
	Total	132,123	199			

a. Dependent Variable: ISIT.VID

b. Predictors: (Constant), PS.G.VID

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,868	,364		2,381	,018
	PS.G.VID	,808	,060	,690	13,416	<,001

a. Dependent Variable: ISIT.VID

Bootstrap for Coefficients

		Bootstrap ^a					
Model	B	Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval		
					Lower	Upper	
1	(Constant)	,868	,001	,343	,012	,154	1,549
	PS.G.VID	,808	,000	,057	< ,001	,695	,925

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Residuals Statistics^a

			Bootstrap ^b			
			Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
Predicted Value	Minimum	3,4250				
	Maximum	6,5207				
	Mean	5,7239	-,0009	,0567	5,6072	5,8356
	Std. Deviation	,56227	-,00307	,04872	,46075	,65125
	N	200	0	0	200	200
Residual	Minimum	-2,52070				
	Maximum	1,55607				
	Mean	,00000	,00000	,00000	,00000	,00000
	Std. Deviation	,58974	-,00223	,03806	,51898	,66664
	N	200	0	0	200	200
Std. Predicted Value	Minimum	-4,089				
	Maximum	1,417				
	Mean	,000	,000	,000	,000	,000
	Std. Deviation	1,000	,000	,000	1,000	1,000
	N	200	0	0	200	200
Std. Residual	Minimum	-4,264				
	Maximum	2,632				
	Mean	,000	,000	,000	,000	,000
	Std. Deviation	,997	,000	,000	,997	,997
	N	200	0	0	200	200

a. Dependent Variable: ISIT.VID

b. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

11 Priedas. Vidinės motyvacijos, psichologinės gerovės ir saviveiksmingumo mediacijos–moderacijos analizė H4 ir H5 hipotezių patikrinimui

Run MATRIX procedure:

Copyright 2013-2025 by Andrew F. Hayes. ALL RIGHTS RESERVED.
This version of PROCESS requires SPSS version 26 or later
Workshop schedule available at haskayne.ucalgary.ca/CCRAM
In SPSS 29 and later, change default output font to Courier New for tidier
output. More information about PROCESS at processmacro.org/faq.html.
This beta release has not been completely tested. Use at your own risk.

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 5.0 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model: 5
Y: ISIT.VID
X: VM.VIDUR
M: PS.G.VID
W: SAVI.VID

Sample
Size: 200

Variable descriptive statistics

	ISIT.VID	VM.VIDUR	PS.G.VID	SAVI.VID
Mean	5,7239	4,2889	6,0133	3,6500
SD	,8148	,4289	,6962	,3598
Min	3,6667	2,8571	3,1667	2,7000
Max	7,0000	5,0000	7,0000	4,0000

Variable intercorrelations (Pearson r)

	ISIT.VID	VM.VIDUR	PS.G.VID	SAVI.VID
ISIT.VID	1,0000	,6106	,6901	,3810
VM.VIDUR	,6106	1,0000	,5707	,3646
PS.G.VID	,6901	,5707	1,0000	,4059
SAVI.VID	,3810	,3646	,4059	1,0000

OUTCOME VARIABLE:
PS.G.VID

Model Summary

R	R-sq	Adj R-sq	F	p	SEest
,5707	,3257	,3223	95,6588	,0000	,5731

Shrunken R estimates

Browne	LvOut1	LvOut2
,5677	,5576	,5708

	SS	df	MS
Regress	31,4231	1,0000	31,4231
Residual	65,0413	198,0000	,3285
Total	96,4644	199,0000	,4847

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,0401	,4083	4,9972	,0000	1,2350	2,8452
VM.VIDUR	,9264	,0947	9,7805	,0000	,7396	1,1132

Scale-free and standardized measures of association

r	sr	pr	standYX	standY	standX
---	----	----	---------	--------	--------

VM.VIDUR	,5707	,5707	,5707	,5707	1,3306	,3974
----------	-------	-------	-------	-------	--------	-------

	eta-sq	p_eta-sq	f-sq
VM.VIDUR	,3257	,3257	,4831

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	VM.VIDUR
constant	,1667	-,0385
VM.VIDUR	-,0385	,0090

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	4,6869	6,6721
residual	-2,1158	1,0533
t-resid	-3,8618	1,8586

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	-,5477	,1361
se	,1719	,3422

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
-3,8618	,0305	18,0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	18,0000	-,2107
VM.VIDUR	18,0000	,0466

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
VM.VIDUR	1,0000	1,0000

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	3,2069	1,0000	,0733
Robust	3,0501	1,0000	,0807

OUTCOME VARIABLE:

ISIT.VID

Model Summary

R	R-sq	Adj R-sq	F	p	SEest
,7425	,5513	,5421	59,8964	,0000	,5514

Shrunken R estimates

Browne	LvOut1	LvOut2
,7315	,7261	,7322

	SS	df	MS
Regress	72,8389	4,0000	18,2097
Residual	59,2840	195,0000	,3040
Total	132,1229	199,0000	,6639

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9295	3,7339	,5168	,6059	-5,4345	9,2935
VM.VIDUR	-,0753	,9040	-,0832	,9337	-1,8582	1,7077
PS.G.VID	,5691	,0708	8,0387	,0000	,4294	,7087
SAVI.VID	-,5825	1,0217	-,5702	,5692	-2,5974	1,4324
Int_1	,1796	,2444	,7348	,4634	-,3025	,6616

Scale-free and standardized measures of association

	r	sr	pr	standYX	standY	standX
VM.VIDUR	,6106	-,0040	-,0060	-,0396	-,0924	-,0323

PS.G.VID	,6901	,3856	,4989	,4862	,6984	,3962
SAVI.VID	,3810	-,0274	-,0408	-,2572	-,7149	-,2096
Int_1	,6044	,0352	,0525	,5592	,2204	,4556

	eta-sq	p_eta-sq	f-sq
VM.VIDUR	,0000	,0000	,0000
PS.G.VID	,1487	,2489	,3314
SAVI.VID	,0007	,0017	,0017
Int_1	,0012	,0028	,0028

Product terms key:

Int_1 : VM.VIDUR x SAVI.VID

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	VM.VIDUR	PS.G.VID	SAVI.VID	Int_1
constant	13,9419	-3,3429	-,0004	-3,7857	,9049
VM.VIDUR	-3,3429	,8173	-,0051	,9076	-,2192
PS.G.VID	-,0004	-,0051	,0050	-,0035	,0003
SAVI.VID	-3,7857	,9076	-,0035	1,0438	-,2480
Int_1	,9049	-,2192	,0003	-,2480	,0597

Test(s) of X by M interaction:

	F	df1	df2	p
	,5394	1,0000	194,0000	,4636

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0012	,5399	1,0000	195,0000	,4634

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	3,8028	6,8369
residual	-2,8369	1,7428
t-resid	-5,6486	3,2660

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	-,7135	3,0739
se	,1719	,3422

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
-5,6486	,0000	176,0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	176,0000	-2,0518
VM.VIDUR	186,0000	,4187
PS.G.VID	176,0000	,2848
SAVI.VID	186,0000	,4914
Int_1	56,0000	,1081
	176,0000	-,0708

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
VM.VIDUR	,0063	158,7006
PS.G.VID	,0091	110,3814
SAVI.VID	,0072	139,8413
Int_1	,0025	400,7875
	,0093	107,9726

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	4,3914	5,0000	,4945
Robust	1,7680	5,0000	,8802

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	PS.G.VID	ISIT.VID
PS.G.VID	1,0000	,0000
ISIT.VID	,0000	1,0000

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Conditional direct effects of X on Y

SAVI.VID	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3,2000	,4994	,1609	3,1031	,0022	,1820	,8168
3,7000	,5892	,1130	5,2147	,0000	,3664	,8121
4,0000	,6431	,1387	4,6383	,0000	,3697	,9165

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PS.G.VID	,5272	,0838	,3768	,7033

Cases with greatest influence on indirect effect(s):

	casenum	dfb_ie
PS.G.VID	20,0000	-,0262

Completely standardized (StandYX) indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
PS.G.VID	,2775	,0419	,1996	,3636

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----