



VILNIAUS UNIVERSITETAS
FILOSOFIJOS FAKULTETAS
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

Agnė Narkutė

**Stiprybių panaudojimo vaidmuo darbo reikalavimų ir darbo išteklių ryšiui su
įsitraukimu į darbą**

Magistro darbas

Organizacinės psichologijos studijų programa

Darbo vadovė: Dr. Rita Rekašiūtė Balsienė

Vilnius, 2018

Studentė Agnė Narkutė, 1616264
(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)

Magistro darbą Stiprybių panaudojimo vaidmuo darbo reikalavimų ir darbo išteklių ryšiui su
įsitraukimu į darbą,
patvirtintą Filosofijos fakulteto dekanı įsakymu Nr., parengiau savarankiškai, galutinai
suredagavau ir įteikiau vadovui.

Agnė Narkutė 2018.06.04
(Studentės/o vardas, pavardė) (Parašas) (Data)

Darbo vadovė Dr. Rita Rekašiūtė Balsienė
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Darbas atitinka magistro darbams keliamus reikalavimus ir gali būti ginamas:

Taip Ne

Rita Rekašiūtė Balsienė 2018.06.04
(Vadovės/o vardas, pavardė) (Parašas) (Data)

Instituto vyr. specialistė Danguolė Žiūraitienė
(vardas, pavardė)

Magistro darbą su vadovo tarpininkavimu Psichologijos institutas gavo.

Danguolė Žiūraitienė 2018.06.04
(Instituto vyr. specialistė) (Parašas) (Data)

TURINYS

TURINYS	3
SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
SVARBIAUSIOS SAŲVOKOS	6
PRATARMĖ	7
1. ĮVADAS	8
1.1. Įsitraukimo į darbą samprata	8
1.1.1. Įsitraukimą į darbą aiškinančios teorijos	9
1.1.2. Įsitraukimo į darbą veiksniai	15
1.1.3. Įsitraukimo į darbą padariniai	18
1.2. Asmeninių stiprybių samprata	19
1.2.1. Asmeninių stiprybių panaudojimas ir jį aiškinančios teorijos	21
1.2.2. Asmeninių stiprybių panaudojimo veiksniai ir padariniai	23
1.3. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės	26
2. TYRIMO METODIKA	27
2.1. Tyrimo dalyviai	27
2.2. Tyrimo metodikos	27
2.3. Tyrimo eiga	30
2.4. Duomenų analizė	31
3. REZULTATAI IR REZULTATŲ APTARIMAS	32
3.1. Darbo reikalavimų, darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą sąsajos	32
3.2. Darbo reikalavimų, darbo išteklių ir asmeninių stiprybių panaudojimo sąsajos	34
3.3. Asmeninių stiprybių panaudojimo ir įsitraukimo į darbą sąsajos	37
3.4. Darbo reikalavimų ir įsitraukimo į darbą ryšio sąsajos su stiprybių panaudojimu	37
3.5. Darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą ryšio sąsajos su stiprybių panaudojimu	41
IŠVADOS	47
LITERATŪRA	49
PRIEDAI	55
1 Priedas	55
2 Priedas	56

SANTRAUKA

Stiprybių panaudojimo vaidmuo darbo reikalavimų ir darbo išteklių ryšiui su įsitraukimu į darbą

Agnė Narkutė, Vilniaus Universitetas, filosofijos fakultetas, psichologijos institutas, Vilnius, 2018, 56 psl.

Nors vis dar nedaug yra žinoma apie stiprybių panaudojimo organizaciniame kontekste padarinius, atlikti tyrimai rodo, kad stiprybių panaudojimas veda prie tokių teigiamų psichologinių ir elgesio padarinių kaip įsitraukimas į darbą ir aukštesnių rezultatų pasiekimas. Tyrimo tikslas buvo ištirti kaip darbuotojų stiprybių panaudojimas veikia darbo reikalavimų/išteklių sąsajas su įsitraukimu į darbą. Įsitraukimui į darbą įvertinti buvo naudojamas Utrecht įsitraukimo į darbą klausimynas (Utrecht work engagement scale – UWES; Schaufeli ir kt., 2003). Bakker (2014) sukurtas klausimynas (angl. The Job Demands – Resources Questionnaire) buvo naudojamas įvertinti stiprybių panaudojimui, darbo reikalavimams ir ištekliams. Iš viso buvo apklausti 97 dirbantys asmenys: 45 vyrai (46,4%) ir 52 moterys (53,6%), kurių amžius svyruoja nuo 19 iki 62 metų (vidurkis – 29,1, standartinis nuokrypis – 10,5). Koreliacinės ir hierarchinės regresinės analizių rezultatai parodė, kad stiprybių panaudojimas nėra susijęs su darbo reikalavimų/išteklių ir įsitraukimo į darbą ryšiais.

Raktiniai žodžiai: įsitraukimas į darbą, stiprybių panaudojimas, darbo reikalavimai, darbo ištekliai.

SUMMARY

The role of strengths use in job demands and job resources relationship with work engagement

Agnė Narkutė, Vilnius University, faculty of philosophy, institute of psychology, Vilnius, 2018, 56 pp.

Although little is known about the effects of the use of strength in the organizational context, studies have shown that the use of strength leads to such positive psychological and behavioural consequences as engagement and higher achievement. The purpose of the study was to investigate how the use of employee strengths affects the work requirements/resources relationship with engagement. An Utrecht work engagement scale (UWES; Schaufeli et.al., 2003) was used to evaluate work engagement. The Job Demands – Resources Questionnaire (Bakker, 2014) was used to assess the strengths use, job demands and job resources. In total, 97 people were questioned: 45 men (46.4%) and 52 women (53,6%) aged between 19 and 62 years (mean 29,1, standard deviation – 10,5). Correlation and hierarchical regression analyses have shown that the use of strengths does not relate to the relationships between job requirements/resources and work engagement.

Keywords: work engagement, strengths use, job demands, job resources.

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Įsitraukimas į darbą (angl. work engagement) – tai pozityvi, teikianti pasitenkinimą su darbu susijusi būseną, kurią apibūdina: energija, atsidavimas ir pasinėrimas į veiklą (Schaufeli ir kt., 2003).

Stiprybių naudojimas (angl. strengths use) – tai iniciatyva, kurios imasi darbuotojai, kad panaudotų savo stiprybes darbe (Bakker ir kt., 2016).

Darbo reikalavimai (angl. job demands) – apibrėžiami kaip fiziniai, psichologiniai, socialiniai ir organizaciniai darbo aspektai, kurie reikalauja nuolatinių fizinių ar/ir psichologinių pastangų ir kurie yra asocijuojami su tam tikrais fiziologiniais ir psichologiniais kaštais (Demerouti ir kt., 2001).

Darbo ištekliai (angl. job resources) apibūdinami kaip fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kurie 1) sumažina darbo reikalavimus ir su jais susijusius fiziologinius ar psichologinius kaštus; 2) yra naudingi siekiant darbo rezultatų; 3) skatina asmeninį augimą, mokymąsi ir vystymąsi (Demerouti ir kt., 2001).

PRATARMĖ

Kiekvienos organizacijos pats vertingiausias turtas yra žmogiškasis kapitalas. Todėl darbuotojų lavinimas, jų veiklos optimizavimas įgauna ypatingą reikšmę siekiant įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje. Tačiau, siekiant padidinti našumą, daugelis organizacijų vadovaujasi trūkumus akcentuojančiu požiūriu ir stengiasi naikinti darbuotojų silpnybes (Buckingham ir Clifton, 2001; cit. iš Woerkom ir kt., 2016). Pasak Clifton ir Harter (2003), organizacija, kuri vadovaujasi šiuo požiūriu, sutelkia dėmesį į tuos darbuotojus, kurie rodo nepakankamai gerus rezultatus ir suteikia jiems galimybę lavinti savo silpnąsias vietas. Šio amžiaus pradžioje buvo pasukta kitu keliu - atsirado pozityviosios psichologijos mokslas. Pozityvi psichologijos kryptis dėmesį telkia ties individo gerove ir optimaliu jo funkcionavimu. Šios psichologijos krypties judėjimo priešakyje – individų talentų ir stiprybių vystymas (Botha ir Mostert, 2014). Yra teigiama, kad stiprybių naudojimas lemia energijos pojūtį, pagerėjusią savijautą ir gerovę. Asmeninės stiprybės yra apibūdinamos kaip asmens specifinės, individualios charakteristikos, bruožai, gebėjimai, kurie, kai yra naudojami, suteikia energijos ir sudaro galimybę asmeniui pasiekti geriausius rezultatus (Linley ir Harrington, 2006).

Nors vis dar nedaug yra žinoma apie stiprybių panaudojimo organizaciniame kontekste padarinius, atlikti tyrimai rodo, kad stiprybių panaudojimas veda prie tokių teigiamų psichologinių ir elgesio padarinių kaip įsitraukimas į darbą (Harzer ir Ruch, 2012, 2013; Keenan ir Mostert, 2013) ir aukštesnių rezultatų pasiekimas (Van Woerkom ir Meyers, 2015). Kai žmonės lavina ir panaudoja savo stiprybes, jie tampa laimingesni ir produktyvesni (Clifton ir Harter, 2003). Pasak Linley ir Harrington (2006), individai turi natūralų polinkį auginti ir vystyti savo potencialą ir jei jie atsiduria aplinkoje, kuri palaiko jų specifinius augimo poreikius, individai suklesti. Nors stiprybių panaudojimo organizacijose skatinimas yra perspektyvus būdas gerinti darbuotojų sveikatą ir gerovę, tyrimai, nagrinėjantys stiprybių panaudojimą organizaciniame kontekste vis dar yra ankstyvojoje stadijoje, tad keletas kilusių klausimų yra vis dar neatsakyti. Vienas iš jų – kokią vietą stiprybių panaudojimas užima darbo reikalavimų-išteklių modelyje. Stiprybių panaudojimo integravimas į modelį turi tiek teorinę, tiek praktinę reikšmę, tai gali padėti atskleisti, kokie elgesio būdai padeda individams puikiai funkcionuoti specifiniuose darbo kontekstuose. Galiausiai, šie elgesio būdai gali būti stimuliuojami ar lavinami, kas lemtų puikią individų savijautą ir rezultatus (Bakker ir Demerouti, 2017).

Atsižvelgiant į aukščiau aprašytą darbuotojų stiprybių panaudojimo darbe aktualumą, šio darbo **objektas** – darbo reikalavimai, darbo ištekliai, įsitraukimas į darbą ir stiprybių panaudojimas.

Tyrimo tikslas – ištirti kaip darbuotojų stiprybių panaudojimas veikia darbo reikalavimų/išteklių sąsajas su įsitraukimu į darbą.

1. ĮVADAS

1.1. Įsitraukimo į darbą samprata

Modernios organizacijos tikisi, kad jų darbuotojai bus proaktyvūs, rodys iniciatyvą, prisiims atsakomybę už savo pačių profesinį tobulėjimą, bus įsipareigoję atitikti aukštus rezultatyvumo standartus. Tai reiškia, kad organizacijoms reikia tokių darbuotojų, kurie bus energingi, atsidavę, pasinėrę į savo darbą, tai yra, į jį įsitraukę. Įsitraukimas į darbą gali darbuotojams reikšti labai daug ir gali pasiūlyti organizacijoms konkurencinį pranašumą (Bakker ir kiti, 2008). Pirmasis mokslininkas pabandęs apibrėžti įsitraukimą į darbą buvo Kahn, kuris jį suprato kaip savo darbo vaidmenų įsisavinimą, t.y., įsitraukimas į darbą apima fizinę, kognityvinę, emocinę bei protinę saviraišką atliekant savo vaidmenį darbe. Kitaip tariant, įsitraukę darbuotojai deda daugiau pastangų į darbą, nes su juo identifikuoja (Bakker ir kiti, 2008). Vėliau Rothbard (2001; cit. pagal Bakker ir kiti, 2008), įkvėptas Kahn darbu, pažiūrėjo į įsitraukimą į darbą iš kitos perspektyvos, apibrėždamas šį reiškinį kaip dvidimensinį motyvacinį konstrukta, kurį sudaro dėmesys (angl. attention) ir įsisavinimas (angl. absorption). Rothbard teigimu dėmesį sudaro kognityvinis prieinamumas ir laikas praleidžiamas galvojant apie savo darbo vaidmenį, o įsisavinimą – susitelkimo ties savo darbo vaidmeniu intensyvumas. Visiškai skirtingą požiūrį į įsitraukimą į darbą pateikė Maslach, Schaufeli ir Leiter (2001). Šie autoriai įsitraukimą į darbą supranta kaip priešybę perdegimui. Priešingai tiems asmenims, kurie kenčia nuo perdegimo, įsitraukę į darbą darbuotojai jaučiasi energingi ir efektyviai dalyvauja veikloje. Vietoj to, kad darbas ir jo reikalavimai jiems keltų stresą, jie jį priima kaip iššūkį. Remiantis Maslach ir Leiter (1997; cit. pagal Bakker ir kiti, 2008) įsitraukimas į darbą gali būti apibūdinamas energija, identifikacija su darbu ir veiksmingumu. Autoriai, pagrįsdami įsitraukimo į darbą supratimą kaip priešingą perdegimo polių, bando įrodyti, kad perdegimo atveju, energija tampa išsekimu, identifikacija su darbu – cinizmu, o veiksmingumas – neveiksmingumu. Įsitraukimą į darbą vertinant netiesiogiai, yra atsižvelgiama į priešingus Maslach perdegimo inventoriaus trijų dimensijų rezultatus. Pagal Schaufeli ir kt. (2003) įsitraukimas į darbą (angl. work engagement) – tai pozityvi, teikianti pasitenkinimą su darbu susijusi būseną, kurią apibūdina: energija, atsidavimas ir pasinėrimas į veiklą:

1. Energija (angl. vigour) – didelis energijos lygis ir psichinis atsparumas dirbant, noras stengtis ir atkaklumas susidūrus su sunkumais.
2. Atsidavimas (angl. dedication) – buvimas stipriai įsitraukusiam į darbą, patiriant reikšmingumo, entuziazmo, įkvėpimo, pasididžiavimo jausmus.

3. Pasinėrimas į veiklą (angl. absorption) – tai buvimas visiškai susikoncentravusiu ir labai susidomėjusiu savo darbu, kuomet dirbant prarandama laiko nuovoka ir sunku atsitraukti nuo darbo (Schaufeli ir kt., 2003).

Šiuo metu didžioji dalis mokslinių darbuotojų išitraukimo į darbą tyrimų remiasi būtent šiuo apibrėžimu (Schaufeli, 2013).

Peržvelgus tyrimus atliktus Lietuvoje, kuomet vienas iš nagrinėjamų reiškinių yra išitraukimas į darbą (angl. work engagement) galima pastebėti, kad šis konstruktas yra neretai painiojamas su kitu anglišku terminu – „job involvement“. Sumaištį sampratose sukelia anglų kalbos terminų „engagement, involvement, commitment“ panašumas, jų vartojimas sinonimiškai. Hallberg ir Schaufeli (2006) nustatė, jog „work engagement“ ir „job involvement“ yra empiriškai atskiri konstruktai ir jie atspindi skirtingus išitraukimo į darbą aspektus. May ir kt., (2004; cit iš Schaufeli ir kt., 2003) teigimu, išitraukimas į darbą (angl. *work involvement*) yra sąmoningo asmens apsisprendimo rezultatas apie poreikį patenkinti savo gebėjimus darbo aplinkoje, tai taip pat yra persipynę su asmens „aš vaizdu“. Kuomet naudojamas terminas „work engagement“ dažniausiai kalbama apie pozityvią, užpildančią, afektinę – emocinę su darbu susijusią gerą savijautą, kurią sudaro energingumas, atsidavimas darbui ir pasinėrimas į veiklą. Šias sąvokas ir mokslininkų įvairias sampratas aptarsime toliau šiame darbe.

1.1.1. Išitraukimą į darbą aiškinančios teorijos

Vienas iš svarbiausių išitraukimą nagrinėjančių tyrimų buvo atliktas Kahn (1990; cit. iš Kular, 2008). Kahn savo darbą pradėjo nuo Goffman (1961; cit. iš Kular, 2008) teiginio, kad žmonių prisirišimas (angl. *attachment*) ir atsitraukimas (angl. *detachment*) jų rolėms tarpusavyje skiriasi, tačiau Kahn teigė, kad Goffman sutelkė dėmesį ties trumpalaikiu reiškiniu, nors buvo reikalingas kitoks, labiau tinkantis organizacijos gyvenimui, požiūris toks kaip „besitęsiantis, emociškai įkrautas ir psichologiškai sudėtingas reiškinys“ (Kular, 2008). Kad labiau suprastų individų savo rolėms suteikiamo prisirišimo skirtingus lygius, Kahn (1990; Kular, 2008) tyrinėjo įvairias disciplinas. Buvo pastebėta, kad psichologai, sociologai ir grupių teoretikai pripažino idėją, kad individai yra natūraliai linę priklausyti grupėms ir sistemoms. Dėl šios priežasties žmonės pasinerdami į narystę ar nuo jos atsitraukdami, siekia apsaugoti save tiek nuo atskirties, tiek nuo „prarijimo“ (angl. *engulfment*) (Kular, 2008). Kahn (1990; cit. iš Kular, 2008) kurdamas savo teoriją naudojo asmeninio išitraukimo (angl. *personal engagement*) ir asmeninio atsitraukimo (angl. *personal disengagement*) terminus, kas yra elgesys, kuriuo žmonės darbinėje veikloje save atiduoda arba atsiriboja. Šie apibrėžimai integruoja ankstesnes motyvacijos teorijų idėjas, kad žmonėms darbinėje aplinkoje reikia galimybės save išreikšti ir dirbti savarankiškai. Kahn (1990; cit. iš Kular, 2008) atliko tyrimą, kuriame jis ėmė interviu iš žmonių klausdamas apie momentus, kuriuose jie jautėsi išitraukę į darbą ir atsitraukę nuo darbo. Šiame tyrime jis atrado, kad egzistuoja trys psichologinės sąlygos, nuo kurių priklauso

įsitraukimas į darbą laipsnis: svarbumas (angl. *meaningfulness*), psichologinis saugumas ir psichologinis prieinamumas (angl. *availability*) (Kular, 2008). Jis teigė, kad kiekvienoje vaidmens situacijoje žmonės klausė savęs trijų klausimų: 1) Kiek man yra svarbu įsitraukti į šią veiklą?; 2) Kiek saugu yra tai daryti?; 3) Kiek man prieinama yra ši veikla? Buvo rasta, kad darbuotojai buvo labiau įsitraukę į darbą situacijose, kurios sudarė didesnę galimybę pajauti veiklos svarbumą ir saugumą bei tada, kai jie buvo psichologiškai labiau prieinami.

Kitas, alternatyvus įsitraukimo modelis kilo iš literatūros apie perdegimą, kuris įsitraukimą į darbą apibūdina kaip perdegimo priešpriešą, pažymint tai, kad perdegimas siejasi su įsitraukimo į darbą išblėsimu (Maslach ir kt., 2001). Pasak Maslach ir kitų, šeši darbo-gyvenimo aspektai veda arba prie perdegimo, arba prie įsitraukimo: darbo krūvis, kontrolė, apdovanojimai ir pripažinimas, bendruomenės ir socialinė parama, suvoktas teisingumas ir vertybės. Jie teigia, kad įsitraukimas į darbą yra siejamas su optimaliu darbo krūviu, pasirinkimo ir kontrolės jausmu, atitinkamais apdovanojimais ir pripažinimu, palaikančia darbo bendruomene, teisingumu ir sąžiningumu bei prasmės ir vertės savo darbe suvokimu (Maslach ir kt., 2001). Kaip ir perdegimas, įsitraukimas į darbą buvo tikėtasi, kad darys įtaką šių šešių darbo aspektų ir įvairių darbo pasekmių ryšiams. May ir kitų (2004; cit. iš Kular, 2008) atliktų tyrimų rezultatai paremia Maslach ir kitų (2001) darbo suvokimo kaip vertingo ir svarbaus ryšį su įsitraukimu į darbą, todėl svarbu aptarti ir reikšmės (angl. *meaning*) konstrukta. Pasak Holbeche ir Springett (2003; cit. iš Kular, 2008), žmonių „reikšmės“ suvokimas, kalbant apie darbo vietą, yra aiškiai siejamas su įsitraukimo lygiu ir, galų gale, su jų rezultatais. Šie autoriai teigia, kad darbuotojai per savo darbą aktyviai ieško reikšmės ir jei organizacija nesistengia reikšmės suteikti, yra tikėtina, kad darbuotojai organizaciją paliks. Tyrimų rezultatai rodo, kad daugelis labiau reikšmės ieško darbe negu gyvenime apskritai. Viena iš galimų priežasčių, kodėl taip yra – žmonės darbui skiria didžiausią savo laiko dalį, lyginant su kitomis gyvenimo sritimis. Holbeche ir Springett (2003; cit. iš Kular, 2008) teigia, kad aukštas įsitraukimo lygis gali būti pasiektas tik tada, kai organizacijoje, emociniame lygmenyje, egzistuoja bendri, visus vienijantys ir darbuotojų asmeninius siekius keliantys, tikslai.

Kahn (1990) ir Maslach ir kitų (2001) modeliai apibūdina psichologines sąlygas, kurios yra būtinos įsitraukimui, bet pilnai nepaaiškina, kodėl individai į šias sąlygas atsako skirtingais įsitraukimo lygmenimis (Kular, 2008). Pasak Saks (2006), stipresnis įsitraukimo į darbą teorinis pagrindimas gali būti rastas socialinių mainų teorijoje. Ši teorija teigia, kad įsipareigojimai yra sukuriami per dalyvių, kuriuos sieja abipusė priklausomybė, sąveikas. Pagrindinis socialinių mainų principas yra tas, kad per laiką santykiai išauga į pasitikėjimu ir ištikimybe pasižyminčiu atsidavimu, jei dalyviai laikosi tam tikrų mainų taisyklių (Saks, 2006). Šios taisyklės apima abipusiškumo arba gražinimo taisykles, kad vieno dalyvio veiksmai vestų prie kito dalyvio atsako ar veiksmų. Pavyzdžiui, kai individai iš organizacijos gauna ekonominius ir socio-emocinius išteklius, jie privalo

atsakyti ir mainais už tai ką nors duoti organizacijai. Tai atitinka Robinson ir kitų (2004; cit. iš Saks, 2006) pateiktą įsitraukimo apibrėžimą, kuriuo teigiama, kad įsitraukimas yra abipusiai darbuotojo ir darbdavio santykiai. Saks (2006) teigia, kad vienas iš būdų atsilyginti organizacijai yra per jų įsitraukimą į darbą. Kitais žodžiais, darbuotojai pasiryš skirtingais lygmenimis įsitraukti į darbą priklausomai nuo to, kokius išteklius jie gaus iš organizacijos. Labiau pasineriant į savo darbo vaidmenį ir skiriant didesnius savo kognityvinius, emocinius ir fizinius resursus yra labai tinkamas būdas darbuotojams atsakyti į organizacijos veiksmus, kaip anksčiau ir aprašė Kahn (1990; Kular, 2008). Todėl darbuotojai yra labiau linkę mainyti savo įsitraukimą į išteklius ir naudą, kurie yra suteikiami organizacijos (Kular, 2008). Iš šių mokslininkų sampratų ir atliktų tyrimų galima apibendrinti, kad individų įsitraukimui į darbą didelę reikšmę turi suvokiama darbo prasmė ir vertė, palaikanti ir saugi darbo aplinka, pasirinkimo ir kontrolės jausmas, teisingumas ir sąžiningumas bei organizacijos suteikiami ištekliai.

Darbo reikalavimų ir išteklių modelis iš pradžių buvo pateiktas kaip dvejais (energetiniu ir motyvacinio) psichologiniais procesais darbo charakteristikų ir perdegimo ryšius nagrinėjantis modelis (Demerouti ir kt., 2001). Darbo sąlygos nuolat tobulėja, optimizuojamos paieškos sistemos, vis dažniau organizacijos skiria dalį biudžeto darbuotojų sveikatos priežiūrai, tačiau taip pat akivaizdu, kad ne visos kompanijos gali suteikti visa, kas geriausia darbuotojui, tad darbo sąlygos skiriasi priklausomai nuo organizacijos. Nepaisant šių skirtumų, darbo reikalavimų-išteklių teorija (Bakker ir Demerouti, 2014; 2017; Demerouti, Bakker, Nachreiner ir Schaufeli, 2001) teigia, kad visos darbo charakteristikos gali būti suskirstytos į dvi pagrindines kategorijas – darbo reikalavimus ir darbo išteklius – kurios pasižymi unikaliais savybėmis ir prognozuojama verte (1 teorijos teiginys). Šiame modelyje, *darbo reikalavimai* (angl. *job demands*) yra apibrėžiami kaip fiziniai, psichologiniai, socialiniai ir organizaciniai darbo aspektai, kurie reikalauja nuolatinių fizinių ar/ir psichologinių pastangų ir kurie yra asocijuojami su tam tikrais fiziologiniais ir psichologiniais kaštais, pavyzdžiui, didelis spaudimas darbe ir emociškai reiklios sąveikos su klientais. Nors darbo reikalavimai yra nebūtinai neigiami, jie gali tapti trukdančiais veiksniais, kai šių reikalavimų įgyvendinimas reikalauja didelių darbuotojo pastangų.

Atlikti tyrimai atskleidė, kad yra svarbu darbo reikalavimus išskirti į du tipus: iššūkius keliančius ir trukdančius darbo reikalavimus (Bakker ir Demerouti, 2017). Iššūkius keliantys darbo reikalavimai darbuotojų suvokiami kaip kliūtys, kurias, siekiant mokymosi ir pasiekimų, reikia įveikti, kaip galimybę mokytis ar pademonstruoti savo turimus gebėjimus. Priešingai nei iššūkius keliantys, trukdantys darbo reikalavimai yra darbuotojų suvokiami kaip bereikalingai kliudantys asmeniniam augimui ir tikslų pasiekimui. Susidūrus su abejais darbo reikalavimų tipais, žmonės jaučia nuovargį, bet nebūtinai stresą ir įtampą. Nors iššūkius keliantys darbo reikalavimai reikalauja

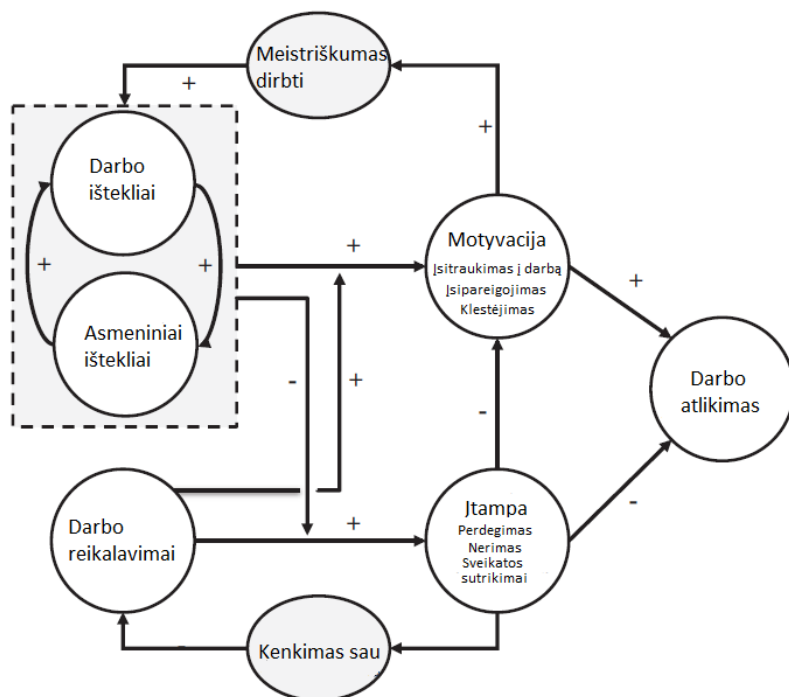
iš darbuotojų skirti daugiau savo energijos, bet jie taip pat turi ir potencialios naudos (Bakker ir Demerouti, 2017).

Darbo ištekliai (angl. *job resources*) apibūdinami kaip fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kurie 1) sumažina darbo reikalavimus ir su jais susijusius fiziologinius ar psichologinius kaštus; 2) yra naudingi siekiant darbo rezultatų; 3) skatina asmeninį augimą, mokymąsi ir vystymąsi (Demerouti ir kt., 2001). Tam, kad suformuoti išsamų modelį, Schaufeli ir Bakker (2004) modifikavo darbo reikalavimų ir išteklių modelį, pridėdami įsitraukimo, kaip dar vienos pasekmės, matavimą. Šiame perdarytame modelyje, buvo svarstoma, kad darbo komponentai ne tik veda link perdegimo, bet taip pat gali lemti asmens įsitraukimą. Tiksliau, tyrėjai svarstė, kad darbo reikalavimai per energetinius procesus veda link perdegimo, o tuo tarpu darbo ištekliai stimuliuoja motyvacinis procesus ir taip lemia įsitraukimą į darbą, kas sąlygoja gerus darbo rezultatus. Tad darbo reikalavimai ir ištekliai turi unikalią ir nepriklausomą nuo vienas kito įtaką darbuotojų gerovei (2 teorijos teiginys). Autorių atlikto tyrimo rezultatai patvirtino iškeltas hipotezes, darbo reikalavimai nuspėjo perdegimą, o darbo ištekliai nuspėjo įsitraukimą į darbą. Rezultatai taip pat patvirtino autorių hipotezę, kad įsitraukimas į darbą ir perdegimas yra du atskiri konstruktai (Schaufeli ir Bakker, 2004).

Pagal darbo reikalavimų – išteklių modelį, darbo reikalavimai ir ištekliai yra dviejų nepriklausomų – sveikatos sutrikdymo ir motyvacinio – procesų sukėlėjai. Darbo reikalavimai paprastai yra išsekimą, psichosomatinius sveikatos sutrikimus ir įtampą prognozuojantys veiksniai, o darbo ištekliai paprastai yra besimėgavimą darbu, motyvaciją ir įsitraukimą prognozuojantys veiksniai (Bakker ir Demerouti, 2014). Šių unikalių poveikių aiškinimas yra tas, kad darbo reikalavimai vartoja energijos išteklius, o ištekliai išpildo psichologinius poreikius tokius kaip autonomija, priklausomybė ir kompetencija (Bakker, 2011). Ne vienas tyrimas patvirtino šių dviejų procesų egzistavimą ir parodė, kad tai gali nuspėti svarbius organizacijai padarinius. Darbo reikalavimai ir ištekliai inicijuoja du nepriklausomus skirtingus procesus, tačiau šie du konstruktai taip pat veikia ir tarpusavyje taip lemdami profesinę gerovę. Yra du galimi būdai, kuriais reikalavimai ir ištekliai gali turėti bendrą poveikį gerovei ir netiesiogiai daryti įtaką veiklos rezultatams. Pirmoji sąveika – darbo ištekliai sušvelnina darbo reikalavimų sukeltą spaudimą (3 teorijos teiginys). Tyrimai atskleidė, kad darbo ištekliai tokie, kaip socialinė parama, autonomija, grįžtamasis ryšys ir tobulėjimo galimybės gali sumažinti darbo reikalavimų (darbo spaudimas, emociniai reikalavimai ir kt.) spaudimą, įskaitant ir perdegimą (Bakker ir Demerouti, 2014). Darbuotojai, kuriems yra prieinama daugiau darbo išteklių gali geriau susidoroti su kasdieniais darbo reikalavimais. Antroji sąveika – darbo reikalavimai stiprina darbo išteklių poveikį motyvacijai/įsitraukimui (4 teorijos teiginys). Tyrimai atskleidė, kad darbo ištekliai išryškėja ir turi stipriausią teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą, kai egzistuoja aukšti darbo reikalavimai. Kai darbuotojai susiduria su aukštais darbo

reikalavimais, darbo ištekliai tampa vertinami ir tuo pačiu jie didina atsidavimą užduotims (Bakker ir Demerouti, 2014).

Svarbus originalaus darbo reikalavimų ir išteklių modelio praplėtimas – asmeninių išteklių įtraukimas į modelį ir teoriją. Asmeniniai ištekliai yra teigiamas savęs vertinimas, kuris susijęs su atsparumu ir remiasi individo suvokimu, kad jis geba savo aplinką sėkmingai kontroliuoti ir veikti (Hobfoll, Johnson, Ennis, ir Jackson, 2003, cit. iš Bakker ir Demerouti, 2014). Buvo teigta ir įrodyta, kad toks teigiamas savęs vertinimas lemia tikslų nusistatymą, motyvaciją, gerus rezultatus, pasitenkinimą darbu ir gyvenimu, ir kitus norimus padarinius (Judge, Van Vianen, & De Pater, 2004, cit. iš Bakker ir Demerouti, 2014). To priežastis yra ta, kad didėjant individo asmeniniams ištekliams, savęs vertinimas tampa pozityvesnis, tada padidėja tikimybė, kad individas bus labiau linkęs savarankiškai nusistatyti tikslus. Individai, kurie savarankiškai nusistato tikslus, pasižymi vidine motyvacija tų tikslų siekti, kas lemia geresnius rezultatus ir pasitenkinimą (Luthans ir Youssef, 2007; cit. iš Bakker ir Demerouti, 2014). Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ir Shaufeli (2007) tyrė trijų asmeninių išteklių (saviveiksmingumo, savigarbos ir optimizmo) vaidmenį prognozuojant įsitraukimą į darbą ir išsekimą. Rezultatai atskleidė, kad asmeniniai ištekliai nedarė jokio poveikio darbo reikalavimų ir išsekimo ryšiui. Tačiau buvo pastebėta, kad darbo išteklių ir įsitraukimo ryšį jie dalinai veikė kaip mediatoriai, kas leidžia daryti prielaidą, kad darbo ištekliai skatina asmeninių išteklių augimą.



1 pav. Teorinis darbo reikalavimų ir išteklių modelis.

Pastaba: paimta iš Bakker, A. ir Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 22, No. 3, 273–285. © 2016 American Psychological Association.

Darbo reikalavimų-išteklių teorijoje yra akcentuojama darbuotojų gerovė, tačiau teorijos svarbus tikslas yra prognozuoti darbuotojų elgesį ir organizacinius padarinius (pravaikštas, produktyvumas, organizacinį pilietiškumą, klientų pasitenkinimą). Šeštasis teorijos teiginys teigia, kad motyvacija darbo našumą veikia teigiamai, o įtampa – neigiamai. Motyvacija padeda siekti tikslų ir sutelkti dėmesį į užduotį. Įsitraukę į darbą darbuotojai panaudoja visą savo energiją ir entuziazmą tam, kad puikiai atliktų užduotis. Priešingai jiems, išsekę ar turintys sveikatos problemų darbuotojai nebeturi energijos resursų reikalingų jų tikslų pasiekimui. Tyrimai šiuos svarstymus patvirtina. Pavyzdžiui, Bakker, Van Emmerik ir Van Riet (2008) tyrimo rezultatai parodė, kad didesniu išsekimu pasižyminčių darbuotojų darbo rezultatai buvo statistiškai reikšmingai prastesni nei tų darbuotojų, kurie pasižymėjo mažesniu išsekimu. Bakker su kolegomis (2016) atlikto eksperimentinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad įsitraukę individai sudėtingas užduotis atlieka geriau, nes jas atlikdami jie sutelkia visą savo dėmesį. Be to, atsižvelgę į kiekvienos dienos dienoraščių ataskaitas ir objektyvius finansinius duomenis, Xanthopolou, Bakker, Demerouti ir Schaufeli (2009b) nustatė, kad darbuotojai dirbantys greito maisto restoranuose, pasižymėjo geresniais finansiniais rezultatais tomis dienomis, kai turėjo galimybę pasiekti gausius darbo išteklius ir kai buvo labai įsitraukę į savo darbą.

Originalus darbo reikalavimų-išteklių modelis rėmėsi „iš viršaus į apačią“ perspektyva (angl. *top-down perspective*), kai vadovybė ir žmogiškųjų išteklių skyrius, nustatydami tikslus, apibrėždami darbo užduotis ir atsakomybes, suteikdami išteklius, kuria darbo aplinką (Bakker ir Demerouti, 2017). Autoriai teigia, kad organizacijos kuria darbo reikalavimus ir išteklius darbuotojams, o darbuotojai savo ruožtu atsidūrę šioje aplinkoje gali arba suklestėti, arba patirti įtampą, taigi darbuotojai iš esmės yra reaktyvūs. Tačiau jei žmonės būtų tik reaktyvūs, negalėtume paaiškinti to, kad individų, turinčių tą patį darbą, darbo sąlygos, aplinka yra visiškai skirtingos. Kai kurie tyrėjai teigia, kad darbuotojai gali proaktyviai keisti savo darbo užduotis tam, kad jų darbas taptų reikšmingesnis. Tims, Bakker ir Derks (2012) savo darbe meistriškumą dirbti (angl. *job crafting*) apibrėžė kaip proaktyvius pokyčius, kuriuos darbuotojai daro savo darbo reikalavimams ir ištekliams. Tiksliau, autoriai teigia, kad darbuotojai gali padidinti savo darbo išteklius (pavyzdžiui, prašyti grįžtamojo ryšio ir pagalbos) ir iššūkius keliančius darbo reikalavimus (pavyzdžiui, pradėti naują projektą, mokytis naujų įgūdžių) bei mažinti trukdančius darbo reikalavimus (pavyzdžiui, sumažinti darbo krūvį ir biurokratizmą). Tokiu būdu, darbuotojai gali optimizuoti savo darbo aplinką ir išlikti motyvuoti („iš apačios žemyn“ požiūris (angl. *bottom-up approach*)). Septintasis darbo reikalavimų-išteklių teiginys konstatuoja, kad savo darbu motyvuoti darbuotojai pasižymės meistriškumu dirbti, kas sąlygoja didesnius darbo ir asmeninius išteklius bei dar didesnę motyvacijos lygį. Pastarųjų 6 metų tyrimai pateikė įtikinamus meistriškumo dirbti panaudojimo efektyvumo įrodymus. Pavyzdžiui, Tims, Bakker ir Derks (2013) tyrimo rezultatai rodo, kad meistriškumas dirbti (iššūkių ieškojimas) sąlygojo teigiamus darbo aplinkos pokyčius ir buvo netiesiogiai susijęs su įsitraukimo į darbą ir pasitenkinimo darbu

padidėjimu bei perdegimo sumažėjimu. Panašūs į motyvaciniam procese rastus atvirkštinius poveikius, atvirkštiniai priežastiniai ir abipusiai ryšiai taip pat buvo rasti ir sveikatos-sutrikdymo procese. Darbo reikalavimai ne tik sukelia įtampą, bet darbuotojai patiriantys įtampą darbe, laikui bėgant sukuria dar daugiau darbo reikalavimų. Bakker ir Costa (2014) teigė, kad šis procesas yra lemiamas sau kenkiančio elgesio (angl. *self-undermining*). Kenkimas sau – rezultatams kenkiančias kliūtis kuriantis elgesys, darbuotojai pasižymintys šiuo elgesiu, patiria aukšto lygio įtampą darbe (pavyzdžiui, chroninį išsekimą, nusiskundimus sveikata), todėl prastai komunikuoja, daro daugiau klaidų, inicijuoja konfliktus, kas prisideda prie jau aukštų darbo reikalavimų (Bakker ir Demerouti, 2017). Darbuotojai, patiriantys didelę įtampą, prasčiau valdo savo emocijas, dažniau susiduria su konfliktais. Kenkimas sau yra aukšto lygio darbinės įtampos padarinys, bet kartu yra lyg kuras užburtame darbo reikalavimų ir įtampos rate. Paskutinis darbo reikalavimų-išteklių modelio teiginys – neigiama įtampa darbe skatina kenkimo sau elgesį, kas lemia aukštesnius darbo reikalavimus ir dar didesnę įtampą darbe (Bakker ir Demerouti, 2017).

Darbo reikalavimų – išteklių tyrimai nuosekliai rodo, kad darbuotojai pasiekia geriausių rezultatų iššūkių kupinoje ir išradingumą skatinančioje darbinėje aplinkoje, kadangi tokia aplinka palengvina įsitraukimą į darbą. Tai reiškia, kad organizacija darbuotojams turėtų suteikti užtektinai iššūkių ir išteklių tokių kaip grįžtamasis ryšys, socialinė parama ir įgūdžių įvairovė. Tyrimai rodo, kad vadovai gali netiesiogiai veikti darbuotojų įsitraukimą į darbą ir jų rodomus rezultatus, tačiau yra lygiai taip pat svarbu patiems darbuotojams valdyti jų pačių darbo išteklius, kadangi vadovai ne visada gali suteikti grįžtamąjį ryšį, ištikus ekonominiams neramumams gali būti nustatyti kiti prioritetai. Darbo reikalavimų – išteklių teorija pripažįsta individualų asmens svarbumą. Organizacijos gali nuspręsti investuoti į darbuotojų mokymus, kad šie gebėtų susidoroti su esamais darbo reikalavimais ir darbo metu save lavinti. Į organizaciją nukreiptos intervencijos, siekiančios padidinti darbuotojo individualius asmeninius išteklius, gali rinktis tokią formą kaip vidiniai mokymai, o į darbuotoją nukreiptos intervencijos gali sutelkti dėmesį į tai, kaip išnaudoti darbuotojo stiprybes.

Nors iki šiol nėra vieningos nuomonės, kaip reikėtų tiksliai apibrėžti įsitraukimą į darbą, kokios šio reiškinio priežastys, pasekmės ar sąsajos su kitais konstruktais, tačiau nemažai mokslininkų teigiamai vertina Bakker, Demerouti ir Schaufeli (2003) siūlomą modelį. Šiame darbe taip pat bus remiamasi šių autorių apibrėžimu, naudojamas jų sukurtas modelis bei instrumentai.

1.1.2. Įsitraukimo į darbą veiksniai

Mokslinėje literatūroje nėra visa-apimančios studijos, apibūdinančios įsitraukimo į darbą veiksnius. Vieni autoriai šiuos veiksnius išskiria į psichologinius bei organizacinius, kiti juos apibūdina kaip darbo asmeninius išteklius. Laikoma, jog įsitraukimo į darbą veiksmų apibrėžimas ir

samprata priklauso nuo teorinės paradigmos, kurios laikosi autorius. Kahn (1990; cit. iš Kular, 2008) nuomone, tyrinėjant įsitraukimą į darbą, galima apimti tik labai nedidelę dalį tam tikrų jį veikiančių aspektų, kadangi potencialiai jų gali būti labai daug.

Darbo charakteristikos. Schaufeli ir Bakker (2004) atliktas tyrimas parodė darbo išteklių svarbą prognozuojant įsitraukimą į darbą. Darbo ištekliai yra tie darbo aspektai, kurie padeda pasiekti išsikeltus tikslus, susilpnina darbo reikalavimus ir stimuliuoja asmeninį augimą. Darbo išteklių pavyzdžiai – kolegų socialinė parama, vadovo parama ir grįžtamasis ryšys. Nors Schaufeli ir Bakker savo tyrime nagrinėjo ir darbo reikalavimus, darbo ištekliai buvo svarbiausi įsitraukimą į darbą prognozuojantys veiksniai. Darbo išteklių poveikį įsitraukimui į darbą patvirtina ir longitudinis Mauno ir kt. (2007, cit. iš Bakker, Demerouti ir Sanz-Vergel, 2014) tyrimas, kuriame buvo tiriamas Norvegijos sveikatos priežiūros personalas. Rezultatai atskleidė, kad darbuotojai, kurie turėjo daugiau laisvės patiems kontroliuoti savo darbą, po dvejų metų pasižymėjo aukštesniais energijos, atsidavimo ir pasinėrimo į darbą lygiais. Christian ir kt. (2011, cit. iš Baker, Demerouti ir Sanz-Vergel, 2014) atlikta meta-analizė patvirtino, kad darbo ištekliai yra patys svarbiausi įsitraukimo į darbą prognostiniai veiksniai. Įsitraukimą į darbą prognozavo šie darbo ištekliai – užduočių įvairovė, užduočių svarbumas, autonomija, grįžtamasis ryšys, socialinė kolegų parama, santykiai su vadovu ir transformacinis lyderiavimo stilius. Šie darbo ištekliai turėjo stipresnius ryšius su įsitraukimu į darbą negu tokie darbo reikalavimai kaip fiziniai reikalavimai, darbo sąlygos (pavojus sveikatai, temperatūra, triukšmas) ir darbo sudėtingumas. Šie rezultatai sutampa su Halbesleben (2010, cit. iš Baker, Demerouti ir Sanz-Vergel, 2014) atlikto tyrimo rezultatais, kurie taip pat patvirtino darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą teigiamą ryšį. Hakanen ir kt. (2005) tyrinėjo kaip Norvegijos odontologų įsitraukimą į darbą veikė aukštų darbo reikalavimų ir aukštų darbo išteklių kombinacija. Buvo iškelta hipotezė, kad darbo ištekliai (darbui reikalingų įgūdžių įvairovė ir bendradarbių kontaktai) bus naudingiausi palaikant įsitraukimą į darbą aukštų darbo reikalavimų sąlygomis (didelis darbo krūvis, nepalanki fizinė aplinka). Rezultatai atskleidė, kad profesiniai įgūdžiai sustiprino įsitraukimą į darbą esant dideliame darbo krūviui.

Remiantis ankstesnių tyrimų rezultatais, kad įsitraukimą į darbą gali veikti įvairios darbo charakteristikos, buvo iškeltos prielaidos, kad darbuotojų, kurie susiduria su didesniais darbo reikalavimais, įsitraukimas į darbą bus mažesnis nei tų, kurie su didesniais darbo reikalavimais nesusiduria bei darbuotojai, kurie turi daugiau darbo išteklių, bus labiau įsitraukę į darbą, nei tie, kurie darbo išteklių turi mažiau.

Distribucinis ir procedūrinis teisingumas. Saugumo dimensija, kurią išskyrė Kahn (1990; cit. iš Saks, 2006), apima socialines situacijas, kurios yra nuspėjamos ir nuoseklios. Organizacijoms yra labai svarbu būti nuspėjamoms ir nuoseklioms, kai yra kalbama apie apdovanojimų padalinimą ir procedūras, kuriomis tai darant yra vadovaujamosi. Distribucinis teisingumas susijęs su tuo, ar

individas suvokia priimtą sprendimą (apdovanojimo, baudmės) kaip teisingą, o procedūrinis teisingumas reiškia tai, ar individas suvokia sprendimo proceso įvykdymą kaip sąžiningą. Tyrimų, nagrinėjančių organizacinį teisingumą, apžvalgos rezultatai parodo, kad teisingumo suvokimas yra susijęs su tokiais organizaciniais padariniais kaip pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai, pilietiškumas, atsiribojimas ir rezultatai (Colquitt ir kt., 2001; cit iš Saks, 2006). Tačiau, ankstesni tyrimai nenagrinėjo teisingumo suvokimą ir darbuotojų įsitraukimą siejančių ryšių. Anksčiau paminėti suvokiamo teisingumo padariniai iš dalies gali atsirasti dėl darbuotojų įsitraukimo į darbą. Kitais žodžiais, kai darbuotojai savo organizaciją suvokia kaip teisingą, jie jaučiasi įsipareigoję taip pat būti teisingi savo veikloje, per įsitraukimą į darbą įdėdami daugiau savęs. Kita vertus, žemas teisingumo suvokimas, tikėtina, lemia darbuotojų atsiribojimą ir atsitraukimą nuo jų darbo vaidmens (Saks, 2006).

Asmeninės charakteristikos. Apžvelgus gausius įsitraukimo į darbą tyrimus matyti, kad asmeniniai charakteristikos kaip įsitraukimo į darbą veiksnys yra tiriami kur kas rečiau nei darbo ištekliai (Saks, Gruman, 2014). Bakker (2011) teigia, kad asmeniniai ištekliai, kaip ir darbo ištekliai, yra svarbus motyvacinio mechanizmo aspektas kalbant apie darbo reikalavimų ir išteklių modelį. Tradiciškai tyrėjai sutelkė dėmesį į kelių asmeninių išteklių kintamųjų grupę (optimizmą, veiksmingumą, viltį, atsparumą), o analizuodami darbo reikalavimų ir išteklių modelį (Bakker, Demerouti, 2008; Bakker, 2011) – į optimizmą, saviveiksmingumą, atsparumą, savigarbą, remiamus psichologinio kapitalo teorija (Luthans ir kt. 2007). Xanthopoulou ir kt. (2009a, 2009b) tyrimų duomenimis, įsitraukimą į darbą pozityviai prognozavo saviveiksmingumas, organizacinių veiksmių nulemtas savigarbos jausmas (angl. organizational-based self-esteem) ir optimizmas. Įsitraukę darbuotojai yra optimistiški, pasitiki savimi, tiki, kad gali įveikti kylančius darbo iššūkius. Panašiai teigia Luthans ir kt. (2008): įsitraukę darbuotojai išnaudoja asmeninius išteklius (optimizmą, saviveiksmingumą, savigarbą, atsparumą ir aktyvias įveikos strategijas) tam, kad sėkmingai kontroliuotų savo darbo aplinką ir darytų jai įtaką bei siektų karjeros.

Asmenybė taip pat turi svarbų vaidmenį įsitraukime į darbą (Albrecht, 2010), kadangi individai su tam tikru asmenybės profiliu geba geriau mobilizuoti savo darbo resursus nei tie individai, kurie pasižymi kitu asmenybės profiliu. Pavyzdžiui, ekstravertai rodo teigiamas emocijas, dažnesnes ir intensyvesnes interakcijas su kitais ir didesnę stimuliacijos poreikį. Taip pat, ekstraversija yra siejama su tendencija į optimizmą. Šios charakteristikos gali būti naudingos mobilizuojant socialinę kitų paramą ir prašant grįžtamojo ryšio apie veiklą. Taip pat, ekstravertų tendencija vertinti problemas pozityviai, gali padėti jiems darbo poreikius suvokti kaip iššūkius. Makikangas ir kt. (2013, cit. iš Baker, Demerouti ir Sanz-Vergel, 2014) atlikta literatūros analizė parodė, kad Didžiojo penketo faktoriai – emocinis stabilumas, ekstraversija ir sąmoningumas – buvo susiję su didesniu įsitraukimu į darbą. Tyrėjai teigia, kad šie žmonės yra linkę savo aplinką vertinti palankiai, pavyzdžiui, jie tikisi,

kad viskas bus gerai, jie susitaiko su nesėkmėmis ir suvokia, kad gyvenimas yra tai, ką galima keisti. Iš to galima daryti išvadą, kad individualūs skirtumai nulemia ar darbinė situacija turės įtakos įsitraukimui į darbą. Bakker ir kt. (2012) tyrė procesus paaiškinančius proaktyvios asmenybės ir įsitraukimo į darbą ryšius. Rezultatai parodė, kad proaktyvios asmenybės buvo labiau linkusios modifikuoti savo darbą – tokie darbuotojai padidino savo darbo resursus (prašė suteikti grįžtamąjį ryšį, palaikyti, padidino savo tobulėjimo galimybes ir darbo iššūkius (ieškojo naujų užduočių, savanoriavo projektuose). Toks darbo modifikavimas lėmė išaugusį įsitraukimą į darbą. Todėl asmenys, kurie yra pasirengę keisti savo darbo aplinką, geba prisitaikyti prie darbo reikalavimų ir mobilizuoti savo darbo išteklius, kurie skatina įsitraukimą į darbą.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad mokslininkai sutaria – daugelis darbo aplinkos aspektų gali daryti įtaką įsitraukimui į darbą. Tuo tarpu individualių veiksmų įtaka įsitraukimui į darbą yra kur kas mažiau tyrinėta, dėl to šia tema vis dar kyla daug diskusijų.

1.1.3. Įsitraukimo į darbą padariniai

Kahn (1992, cit. iš Saks, 2006) teigė, kad darbuotojų įsitraukimas lemia tiek individualius (pavyzdžiui, darbo kokybę ir darbuotojų patyrimai atliekant darbą), tiek organizacijos lygmens (pavyzdžiui, organizacijų augimas ir produktyvumas) padarinius. Įsitraukimas į darbą yra siejamas su geresne sveikata, vienas iš šio ryšio paaiškinimų galėtų būti tai, kad įsitraukę į darbą darbuotojai yra labiau linkę įsitraukti į tas laisvalaikio leidimo formas, kurios skatina relaksaciją ir fiziologinį atsitraukimą nuo darbo, tai galėtų būti sportas, socialinės veiklos ir hobiai (Baker, Demerouti ir Sanz-Vergel, 2014). Tačiau didžioji dalis tyrimų sutelkė dėmesį į motyvacinius įsitraukimo į darbą padarinius (Albrecht, 2010). Tyrimai įrodo, kad įsitraukę darbuotojai patiria aktyvinančias ir energizuojančias emocijas lyginant su neįsitraukusiais darbuotojais. Schaufeli ir Van Rhenen (2006; cit. iš cit. iš Baker, Demerouti ir Sanz-Vergel, 2014) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad įsitraukę vadovai jautėsi labiau įkvėpti, energingesni, džiaugsmingi ir entuziastingi. Bakker ir Xanthopoulou (2013) tyrimas parodė, kad labiau įsitraukusios mokyklos direktorės mokytojų buvo vertinamos labiau kūrybingomis. Taip pat yra pastebėta, kad aukštesniu sąmoningumu pasižyminčių darbuotojų įsitraukimas į darbą yra teigiamai susijęs su aktyviu mokymusi. Tai reiškia, kad įsitraukę darbuotojai, kurie puikiai organizuoja savo veiklą, atsargiai vertina situaciją ir sunkiai dirba yra labiau linkę mokytis naujų dalykų Bakker ir kt. (2012). Diskienė ir Tamoševičienė (2014) atliko Lietuvos pedagogų tyrimą, kurio rezultatai atskleidė reikšmingus pedagogų įsitraukimo į darbą ir jų pasitenkinimo darbu ryšius. Didėjant įsitraukimui į darbą, pedagogų pasitenkinimas darbu taip pat didėja, o kartu su juo didėja ir emocinis įsipareigojimas (Diškienė ir Tamoševičienė, 2014). Sonnentag (2003; cit. iš Baker, Demerouti ir Sanz-Vergel, 2014) pastebėjo, kad nuolatinis įsitraukimas į darbą buvo statistiškai reikšmingas iniciatyvą ir norą mokytis prognozuojantis

veiksny. Parker ir kitų (2010; cit. iš Baker, Demerouti ir Sanz-Vergel, 2014) atlikto turimo rezultatai atskleidė, kad energija, vienas iš įsitraukimo į darbą komponentas, plečia individo kognityvinius procesus, kas stimuliuoja proaktyvų elgesį.

Remdamasis ankstesne literatūra, Bakker (2009) įvardino pagrindines priežastis, kodėl įsitraukę į darbą darbuotojai rodo geresnius rezultatus: 1) jie patiria teigiamas emocijas, kurios jiems padeda ieškoti naujų idėjų ir susikurti jiems reikalingus išteklius; 2) jie pasižymi geresne sveikata, todėl gali visą savo energiją skirti savo darbui; 3) jie nori sulaukti grįžtamojo ryšio ir paramos; ir 4) jie geba įsitraukimą į darbą perduoti bendradarbiams, kas pagerina komandos rezultatus. Bakker ir kitų (2004) atliktas tyrimas parodė, kad įsitraukę darbuotojai buvo labiau linkę rodyti pilietišką elgesį. Įsitraukimas į darbą, leidžia darbuotojams nuo minčių pereiti prie darbų, todėl jie pasiekia geresnių rezultatų, kurie nebūtinai apsiriboja jų darbo užduotimis. Įsitraukimas į darbą taip pat yra svarbus klientų pasitenkinimo prognostinis veiksnys. Salanova ir kitų (2005; cit. iš Baker, Demerouti ir Sanz-Vergel, 2014) atlikto tyrimo rezultatai patvirtino, kad egzistuoja teigiamas įsitraukimo į darbą ir aptarnavimo klimato ryšys, kas nuspėja klientų lojalumą. Remiantis tyrimų rezultatais, kurie patvirtina įsitraukimo į darbą ir pozityvių organizacijai padarinių ryšius, Gruman ir Saks (2011; cit. iš Baker, Demerouti ir Sanz-Vergel, 2014) padarė išvadą, kad norint sulaukti rezultatų pagerėjimo, turėtų būti pasirinktos tokios vadovavimo sistemos, kad būtų keliamas darbuotojų įsitraukimas į darbą.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad įsitraukimas į darbą gali turėti tiek individui, tiek organizacijai svarbių padarinių, todėl svarbu šį konstruklą tirti. Turint informaciją apie jam įtakos galinčius turėti veiksnys, galima imtis veiksmų, kurie didintų darbuotojų įsitraukimą į darbą ir taip atneštų naudos ne tik darbuotojams, bet ir organizacijai.

1.2. Asmeninių stiprybių samprata

Stiprybių panaudojimo ir lavinimo tema jau ilgą laiką žavi tyrėjus. Jau senovės graikų filosofas Aristotelis savo veikale „Nikomacho etika“ skatino „įtempti visas savo jėgas ir gyventi pagal tai, ką geriausio turime mumyse“ (Dubreuil ir kt., 2014). Tačiau tik prieš pusę amžiaus stiprybių panaudojimas ir lavinimas keliuose vadovėliuose ir žurnaluose buvo iškelti į dienos šviesą kaip verta dėmesio tema. Karjeros vystymo profesionalas Bernard Haldane (1947; cit. iš Dubreuil ir kt., 2017) pirmasis pripažino stiprybių panaudojimą organizaciniame kontekste svarbą. Po jo sekė vadovavimo guru Peter Drucker (1967; cit. iš Dubreuil ir kt., 2014) pareiškimas, kad „kiekvienos organizacijos unikalus tikslas yra paversti stiprybes produktyviomis“. Donald Clifton ir jo tyrimų komandos novatoriškas darbas aštuntajame ir devintajame dešimtmetyje atvėrė naujas galimybes, stiprybės buvo pirmą kartą moksliai tiriamos ir konceptualizuojamos (Dubreuil ir kt., 2014). Stiprybės buvo apibūdintos kaip gebėjimas nuosekliai veikti ir pasiekti beveik tobulą veiklos našumą ir buvo

konceptualizuojamos kaip žiniomis ir gebėjimais praturtinti talentai (Clifton ir Harter, 2003). Remiantis šiomis žiniomis ir didele atliktų interviu su geriausių rezultatų rodančiais darbuotojais duomenų baze, Gallup'o Organizacija išskyrė 34 talentų temas ir sukūrė Clifton Strengthsfinder Strengthsfinder® (Asplund, Lopez, Hodges, ir Harter, 2007; cit. iš Dubreuil ir kt. 2014) instrumentą, padedantį individams identifikuoti savo talentus ir vystyti ilgalaikes stiprybes. Paskutiniuosius du dešimtmečius Gallup'o Organizacija nuosekliai tvirtino, kad dėmesio skyrimas stiprybių vystymui yra naudinga pačioms organizacijoms, jas vystant didėja įsitraukimas, produktyvumas ir pardavimų lygis bei mažėja darbuotojų kaita (Clifton ir Harter, 2003).

Ižengus į dvidešimt pirmąjį amžių, „stiprybių judėjimas“ kartu su pozityviosios psichologijos gimimu žengė dar vieną žingsnį pirmyn. Buvo pripažintas žmonių stiprybių klasifikacijos poreikis tam, kad būtų galima šiai sričiai suteikti bendrą žodyną bei žmonių potencialą iškeliančią tyrimų ir intervencijos kryptį. Įgyvendinant šį tikslą buvo pateiktas naujas stiprybių apibrėžimas, pagal kurį stiprybės: a) yra moralės ypatybė; b) stabilus bruožas; c) kai yra išreiškiamos, kitiems žmonėms padeda, o ne kenkia; ir d) yra institucinės plėtros fokusas (pvz.: religinėje ar edukacinėje aplinkoje) (Peterson ir Seligman, 2004; cit. iš Wood, 2011). Taip pat buvo sukurta charakterio stiprybių ir privalumų klasifikacija bei parengtas instrumentas (VIA Inventory of Strengths Survey) (Peterson, Ruch, Beerman, Park, ir Seligman, 2007; cit. iš Dubreuil ir kt., 2014). Ši klasifikacija, kuri pagal 6 plačias privalumų kategorijas išskiria 24 charakterio stiprybes, yra viena iš svarbiausių pozityviosios psichologijos ramsčių. Tyrimai rodo, kad šios 24 charakterio stiprybės yra universalios ir kad jų identifikacija ir naudojimas gali lemti aukštesnį gerovės lygį, pasitenkinimą gyvenimu, akademinį ir asmeninius pasiekimus bei susitelkimą. Charakterio stiprybių panaudojimas ir vystymas darbo vietoje taip pat buvo siejamas su pasitenkinimu darbu, gerove, prasmės jautimu ir įsitraukimu (Harzer ir Ruch, 2012).

Besistengiant praplėsti pozityviosios psichologijos teorijų tyrimus ir pritaikomumą, Taikomosios Pozityviosios Psichologijos Centro (angl. *Centre of Applied Positive Psychology* (CAPP)) tyrėjai ir profesionalai prie šio stiprybių judėjimo prisidėjo pateikdami naują stiprybių apibrėžimą, kuriuo stiprybės įvardijamos kaip „natūralus, autentiškas gebėjimas tam tikru būdu elgtis, mąstyti ar jausti, ir kuris yra energizuojantis bei asmeniui leidžiantis optimaliai funkcionuoti, vystytis ir veikti“ (Linley, 2008, p. 9; cit. iš Linley, 2010). Kartu su šiuo apibrėžimu iškilo ir tyrėjų 60 stiprybių klasifikacija ir jų matavimo įrankis Realise2®. Jų tyrimai atkleidė teigiamus ryšius tarp stiprybių panaudojimo ir naudingų padarinių tokių kaip: subjektyvus gyvybingumas, gerovė ir pasitikėjimas savimi (Wood ir kt., 2011), suteikė įžvalgas rekomendacijas stiprybių panaudojimui, vystymui ir *kouchingui* bei parodė teigiamus stiprybių intervencijos darbo vietoje rezultatus (Dubreuil ir kt., 2014). Wood ir kt. (2011) stiprybes apibūdino kaip asmens charakteristikas, kurios sudaro galimybę asmeniui atlikti veiklą puikiai arba atlikti veiklą taip, kaip jis geba geriausiai. Pasak autorių, šis

apibrėžimas pabrėžia tai, ties kuo kitų autorių apibrėžimai sutampa, išvengiama morališkų ir evoliucinių poteksčių bei (kuriant skalę) leidžia tiriamiesiems patiems interpretuoti stiprybių reikšmę, vietoj to, kad vadovautųsi nustatytu, siauru apibrėžimu. Pastebėtina, kad šis apibrėžimas apima asmenines fizines ir psichologines stiprybes (Wood ir kt., 2011).

1.2.1. Asmeninių stiprybių panaudojimas ir jį aiškinančios teorijos

Pozityviosios psichologijos teorinės perspektyvos telkė dėmesį ir ties stiprybių *turėjimu* ir ties stiprybių *panaudojimu*, tačiau šiomis temomis atliktų tyrimų santykis skiriasi. Jeigu yra atlikta nemažai tyrimų apie stiprybių *turėjimo* ir gerovės ryšius, tai santykinai mažai yra tyrimų, kurie nagrinėtų ar stiprybių *panaudojimas* lemia visiems naudingas pasekmes (Wood ir kt., 2011). Yra aiškus skirtumas tarp stiprybių turėjimo ir stiprybių panaudojimo. Pavyzdžiui, įsivaizduokime asmenį, kuris yra labai kūrybingas, bet niekada šios savo stiprybės neišnaudoja, ir žmogų, kuris yra kūrybingas ir išnaudoja šią savo savybę įvairiose situacijose, kad pasiektų savo tikslų. Turėjimas daugiau stiprybių nei kiti gali būti susijęs su gerove, bet atviras jų panaudojimas duoda daugiau naudos (Wood ir kt., 2011). Nepaisant potencialaus stiprybių *panaudojimo* svarbumo, didžioji dauguma ankstesnių tyrimų telkė dėmesį ties pasekmėmis, kurias lemia stiprybių *turėjimas*.

Nors asmeninės stiprybės yra glaudžiai susijusios su asmeninėmis savybėmis, kaip stiprybės bus panaudotos, priklauso nuo konteksto, vertybių ir interesų (Biswas-Diener, Kashdan ir Minhas, 2011). Pavyzdžiui, kai darbuotojai darbe susiduria su konfliktais, jų turimas humoro jausmas gali padėti sumažinti įtampą. Taip pat, kai žmogus susiduria su netikėtomis ir sudėtingomis darbo situacijomis, kūrybiškumas gali padėti tas problemas išspręsti. Nors nėra vieno išsamaus teorinio pagrindo, kuris paaiškintų giliau besislepiančius asmeninių stiprybių panaudojimo mechanizmus, kelios teorijos gali paaiškinti kaip jų panaudojimas veikia darbuotojų funkcionavimą. Darbuotojai, kurie panaudoja savo stiprybes, gali veikti atsižvelgdami į savo autentiškumą (Peterson ir Seligman, 2004; cit. iš Bakker, 2018), kas sąlygoja mažesnę depresijos ir streso pasireiškimo tikimybę. Taip pat, remiantis saviveiksmingumo teorija (Bandura, 1997; cit. iš Bakker ir Van Woerkom, 2018) galime teigti, kad panaudojus stiprybes yra jaučiamas meistriškumo pojūtis, kuris stiprina asmeninius išteklius ir tikėjimą, kad žmogus gali kontroliuoti jį supančią aplinką, kas gali lemti geresnį užduoties atlikimą.

Bakker, Peeters ir Oerlemans (2016; cit. iš Bakker ir Van Woerkom, 2018), aiškindami stiprybių panaudojimo sukeltą psichologinį poveikį, pasinaudojo Rogers (1980; cit. iš Bakker ir Van Woerkom, 2018) teorija. Jie teigė, kad žmonės yra linkę siekti savęs-tobulėjimo (angl. *self-enhancement*) ir savęs-išpildymo (angl. *self-fulfillment*). Kad pasiektų savęs-išpildymą, žmonės nuolatos vertina, pasirenka ir atsisako kai kurių savo aplinkos dalių. Jei situacija ar potyris, naudojant stiprybes, padeda siekti savęs-tobulėjimo, toks elgesys yra pasirenkamas ir vertinamas teigiamai. Jei

patyrimas savęs-tobulėjimo siekti nepadedą, tai jis yra atsisakomas ir vertinamas neigiamai. Taigi, savirealizacijos poreikis skatina nuolatinį stimulų vertinimo, pasirinkimo ir atsisakymo procesą. Heterogeninėje darbuotojų imtyje atlikę savaitinį dienoraščio tyrimą, Bakker su kolegomis aptiko, kad savaitę trukęs stiprybių panaudojimas sąlygojo tos savaitės išitraukimą į darbą, kadangi stiprybių panaudojimas skatino nuolatinį stimulų vertinimą ir autentišką pasididžiavimą (didžiavimasis rezultatu, kurį pasiekti teko įdėti daug pastangų). Taip pat yra tikėtina, kad stiprybių panaudojimas prisidės prie geresnių rezultatų dėl to, kad tai sukelia pozityvią būseną, pavyzdžiui, jausmas, kad esi kompetentingas ir stiprus (Peterson ir Seligman, 2004; Bakker ir Van Woerkom, 2018). Atsižvelgiant į „laimingo-produktyvaus darbuotojo tezę“, laimingi darbuotojai pasiekia geresnių rezultatų nei jų mažiau laimingi bendradarbiai, kadangi jie nusistato aukštesnius tikslus, įdeda daugiau pastangų šių tikslų siekiant, ir moka geriau mobilizuoti socialinius išteklius, kurie gali padėti tikslų siekime. Be to „plėsk ir kurk“ pozityvių emocijų teorija (Fredrickson, 1998, 2001; Bakker ir Van Woerkom, 2018) teigia, kad stiprybių panaudojimo lemiamos pozityvios būsenos skatina tyrinėjimo elgesį, potencialiai motyvuojant darbuotojus būti kūrybiškais ir užsiimti inovatyvia, darbui naudinga veikla.

Wrzesniewski ir Dutton (2001; cit. iš Bakker ir Van Woerkom, 2018) teigė, kad tam, kad užmegztų su kitais ryšį ir kad savo darbą suvoktų kaip turintį prasmę, žmonėms natūraliai reikalingas pozityvus savęs-vaizdas. Tai yra priežastis paaiškinanti, kodėl darbuotojai proaktyviai keičia savo darbo užduotis ir santykius su kitais. Šis elgesys vadinamas meistriškumu dirbti. Keisdami savo darbo užduotis ir išteklius, darbuotojai turi galimybę optimizuoti jų tikslų, gebėjimų ir mėgstamų veiklų atitikimą su tuo, ko iš jų nori organizacija. Pasak autorių, meistriškumas dirbti suteikia darbuotojams galimybę išnaudoti savo stiprybes ar talentus, kurie gali būti produktyviai pritaikomi darbe. Proaktyviai pradėdami naujus projektus, ieškodami darbo resursų ir bendradarbiaudami su tinkamais žmonėmis, darbuotojai gali pasirinkti daryti tai, ką jie natūraliai geba daryti puikiai. Naujo, dar nepublikuoto Bakker ir kolegų, tyrimo rezultatai rodo, kad meistriškumas dirbti buvo teigiamai susijęs su asmeninių savybių panaudojimu ir netiesiogiai prisidėjo prie išitraukimo į darbą ir finansinių rezultatų (Bakker ir Van Woerkom, 2018). Aktyviai konstruodami savo darbo užduotis ir aplinką, darbuotojai gali pilnai išnaudoti savo stiprybes ir būti entuziastingai išitraukę į savo darbą.

Atsižvelgiant į aukščiau aptartą mokslininkų iškeltą savirealizacijos poreikio bei stiprybių panaudojimo sąlygojamą teigiamų potyrių svarbą, keliamo prielaida, kad esant aukštesniems darbo reikalavimams stiprybes panaudojantys individai bus labiau išitraukę į darbą nei tie, kurie savo stiprybių nepanaudoja. Taip pat, keliamo prielaida, kad esant darbo ištekliams, stiprybes panaudojantys individai bus labiau išitraukę į darbą, nei tie, kurie stiprybių panaudoti galimybės neturi.

1.2.2. Asmeninių stiprybių panaudojimo veiksniai ir padariniai

Asmeninių stiprybių žinojimas (angl. *strengths knowledge*) yra vienas iš stiprybių panaudojimą lemiančių veiksnių individo lygmenyje. Kitais žodžiais, žmonės, kurie žino savo stiprybes ir kada jie yra geriausi, tikėtina, kad turimas stiprybes naudos (Linley ir kt., 2010). Bet nors ir visi turi stiprybes, žmonės yra „užprogramuoti“ dėmesį atkreipti į savo silpnybes vietoj to, kad susitelktų į savo teigiamas savybes. Taip pat, stiprybės yra kartais žmogaus suvokiamos taip natūraliai, kad jos naudojamos pasąmoningai, todėl kai kurie susiduria su sunkumais, kai reikia identifikuoti savo stipriąsias puses (Linley ir kt., 2010). Stiprybių žinojimas gali būti skatinamas užpildant stiprybių klausimyną, reflektuojant ar vykdant interviu. Kai kurių tyrimų rezultatai pateikė dar vieną galimą stiprybių panaudojimo veiksnį. Buvo rasta, kad stabilūs asmenybės bruožai yra taip pat susiję su stiprybių panaudojimu, pavyzdžiui, savo tyrime van Woerkom, Mostert ir kt. (2016) atskleidė, kad tie tiriamieji, kurie įvairiose situacijose pasižymėjo proaktyviu elgesiu kartu dažniau panaudojo ir savo stiprybes. Proaktyvūs individai identifikuoja progas ir imasi veiksmų, kad savas stiprybes panaudotų, pavyzdžiui, keičiant savo užduotis ar darbinę aplinką. Kasdienis stiprybių naudojimas skatina pozityvius potyrius darbe, tačiau stabilios asmenybės charakteristikos lemia, koku mastu darbuotojai gebės stiprybių panaudojimą suvokti kaip pozityvius potyrius darbe, įskaitant ir įsitraukimą į darbą.

Nepriklausomai nuo šių individo lygmens veiksnių, galima tikėtis, kad organizacijos taip pat turi galimybę aktyviai skatinti savo darbuotojų asmeninių savybių panaudojimą darbe. Organizacijos parama stiprybių panaudojimui (angl. *organizational support for strengths use*) gali pasireikšti tokia forma kaip – pagalba darbuotojams identifikuojant stiprybes, sudarant galimybes įsitraukti į stiprybių panaudojimui palankias užduotis bei sudaryti galimybę bendradarbiams, turintiems vienas kitą papildančias stiprybes, dirbti komandose, kas leistų jiems pagirti vienas kito stiprybes (van Woerkom ir Mayers, 2015). Nors parama stiprybių panaudojimui gali atrodyti labai panašu į darbuotojų įgalinimą ar autonomijos padidinimą, tarp šių konstrukčių egzistuoja svarbūs skirtumai. Kaip ir minėta anksčiau, darbuotojai, kurie jaučiasi įgalinti, gali vis tiek nežinoti savų stiprybių ir negalėti galvoti, kaip savo darbe jas pritaikyti. Taip pat, vietoj to, kad turimą autonomiją pritaikytų derinant prie turimų stiprybių užduotis, darbuotojai gali autonomiją panaudoti sprendžiant darbo valandų klausimą ar silpnybių šalinimą. Van Woerkom, Oerlemans ir Bakker (2016) tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacijos geba stimuliuoti savo darbuotojų stiprybių panaudojimą, kas skatina jų įsitraukimą į darbą. Taip pat, Botha ir Mostert (2014) atliktas tyrimas parodė, kad daugiau darbo išteklių (autonomijos, informacijos, dalyvavimo sprendimų priėmimo, paramos stiprybių panaudojimui) turintys darbuotojai pasižymėjo dažnesniu stiprybių panaudojimu ir didesniu įsitraukimu į darbą. Stander ir Mostert (2015) atlikto tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad galimybė mokytis ir

autonomija yra susiję su stiprybių panaudojimu. Vis dėl to, tyrimų, kurie susietų organizacijų naudojamas stiprybių panaudojimą remiančias praktikas su darbuotojų stiprybių panaudojimu, vis dar trūksta (Bakker, 2018).

Atsižvelgiant į ankstesnių tyrimų rezultatus, buvo iškelta prielaida, kad darbuotojai turintys daugiau darbo išteklių, savo stiprybes panaudos dažniau, nei tie, kurie išteklių turi mažiau. Taip pat, samprotaujama, kad su didesniais darbo reikalavimais susiduriantys darbuotojai, savo stiprybes panaudos dažniau, nei tie, kurie su didesniais darbo reikalavimais nesusiduria.

Ryšius tiriantys tyrimai nurodo, kad asmeninių stiprybių panaudojimas yra teigiamai susijęs su darbuotojų įsitraukimu į darbą ir jų gerove (Botha ir Mostert, 2014; Harzer ir Ruch, 2012, 2013; Keenan ir Mostert, 2013; Stander ir Mostert, 2013), savigarba (Wood ir kt., 2011) ir saviveiksmingumu (van Woerkom, Oelemans ir Bakker, 2016) bei neigiamai susijęs su stresu (Wood ir kt., 2011). Pasak Wood ir kt. (2011), įsitraukimas į darbą yra lemiamas individualių stiprybių panaudojimo. Pozityvaus-aktyvumo modelis (angl. *positive-activity model*) gali būti naudojamas norint suprasti teigiamą ryšį tarp stiprybių panaudojimo ir įsitraukimo į darbą. Pasak šio modelio žmonės, atlikdami teigiamą veiklą, patiria teigiamus jausmus, emocijas, juos užklumpa teigiamos mintys, ko pasėkoje, laimės jausmas prisideda prie gerovės padidėjimo (Lyubomirsky ir Layous, 2013). Taigi, stiprybių panaudojimas yra siejamas su ne viena teigiama pasėkme (pavyzdžiui, subjektyvia gerove, savęs priėmimu, laime ir veiksmingumu) (Peterson ir kt., 2004). Taip pat, tie darbuotojai, kurie savo darbe naudoja stiprybes, yra tikėtina, kad pranoks kitus, siekiant numatytų tikslų. Todėl stiprybių panaudojimas yra suvokiamas kaip teigiamas darbuotojų patyrimas. Taigi, teigiami padariniai, kuriuos darbuotojai patiria darbe naudodami savo stiprybes, padidina teigiamų, su jų darbu susijusių, jausmų, minčių, emocijų kiekį, kas padidina įsitraukimą į darbą (Bakker, 2011). Tyrimų rezultatai rodo, kad savų stiprybių naudojimas darbe lemia daug teigiamų ir vertingų padarinių, tokių kaip autentiškumo jausmas, entuziazmas, pasitenkinimas, noras mokytis, energingumas, vidinė motyvacija, geresni darbo rezultatai (Peterson ir Park 2006; Linley ir Harrington, 2006; Harzer ir Ruch, 2012, 2013; Peterson ir Seligman, 2004; Van Woerkom ir Meyers, 2015). Clifton ir Harter (2013) atlikta meta-analizė patvirtino, kad darbuotojai, kurie pritaiko savo stiprybes darbe, pasižymi statistiškai reikšmingais įsitraukimo į darbą rodikliais nei tie, kurie savo stiprybių darbe nepritaiko. Atsižvelgiant į aukščiau aprašytas mokslininkų rastas sąsajas tarp stiprybių panaudojimo ir įsitraukimo į darbą, keliama prielaida, kad šie konstruktai bus susiję teigiamais ryšiais.

Wood ir kitų (2011) atliktas tyrimas atskleidė, kad tiriamieji, kurie savo stiprybes naudojo labiau, pasižymėjo aukštesnio lygio gerove bei stiprybių panaudojimas buvo susijęs su padidėjusiu pasitikėjimu savimi, gyvybingumu, pozityviu afektu ir sumažėjusiu streso pojūčiu. Tačiau dėl šių tyrimų koreliacinio pobūdžio, sunku nustatyti ar stiprybių panaudojimas yra šių konstrukto veiksnys,

ar padarinys. Pavyzdžiui, saviveiksmingumas gali būti tiek stiprybių panaudojimo veiksnium, tiek ir jo prediktoriumi, kadangi aukštesniu saviveiksmingumu pasižymintys individai labiau supranta savo stiprybes. Iki šiol, buvo atlikti tik keli stiprybių panaudojimą nagrinėjantys kvaziekperimentiniai tyrimai, kurie leido daryti priežastinius ryšius aiškinančias interpretacijas (Bakker, 2018). Seligman, Steen, Park ir Peterson (2005, cit. iš Bakker ir Demerouti, 2014) atliko tyrimą, kuriame tyrė organizacijoje vykdomą stiprybėmis paremtą intervenciją. Grupės darbuotojų buvo paprašyta įvardinti savo penkias didžiausias stiprybes, iš kurių vieną jie buvo paskatinti naudoti kiekvieną dieną visą savaitę. Rezultatai parodė, kad ši intervencija lėmė reikšmingą laimės padidėjimą ir reikšmingą depresinių simptomų sumažėjimą. Harzer ir Ruch (2015) tyrimo rezultatai parodė, kad ši, stiprybėmis paremta, intervencija lėmė suvokimo, kad individo darbas yra pašaukimas, bei pasitenkinimo darbu padidėjimą. Forest ir kt. (2012) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad tokia intervencija sąlygojo darbuotojų padidėjusį stiprybių panaudojimą, kas lėmė aukštesnį darbuotojų gerovės lygį.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad stiprybių panaudojimas yra labai svarbus veiksnys darbo aplinkoje, todėl labai svarbu tirti jo sąsajas su kitais darbo aplinkos konstruktais, kad darbdaviai, siekdami organizacijos efektyvumo, galėtų atsižvelgti į šias sąsajas ir atitinkamai valdyti žmogiškuosius išteklius. Dėl šios priežasties šiame darbe bus tiriamas stiprybių panaudojimo vaidmuo darbo reikalavimų ir darbo išteklių ryšiui su įsitraukimu į darbą.

1.3. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės

Tyrimo tikslas: ištirti kaip darbuotojų stiprybių panaudojimas veikia darbo reikalavimų/išteklių sąsajas su įsitraukimu į darbą.

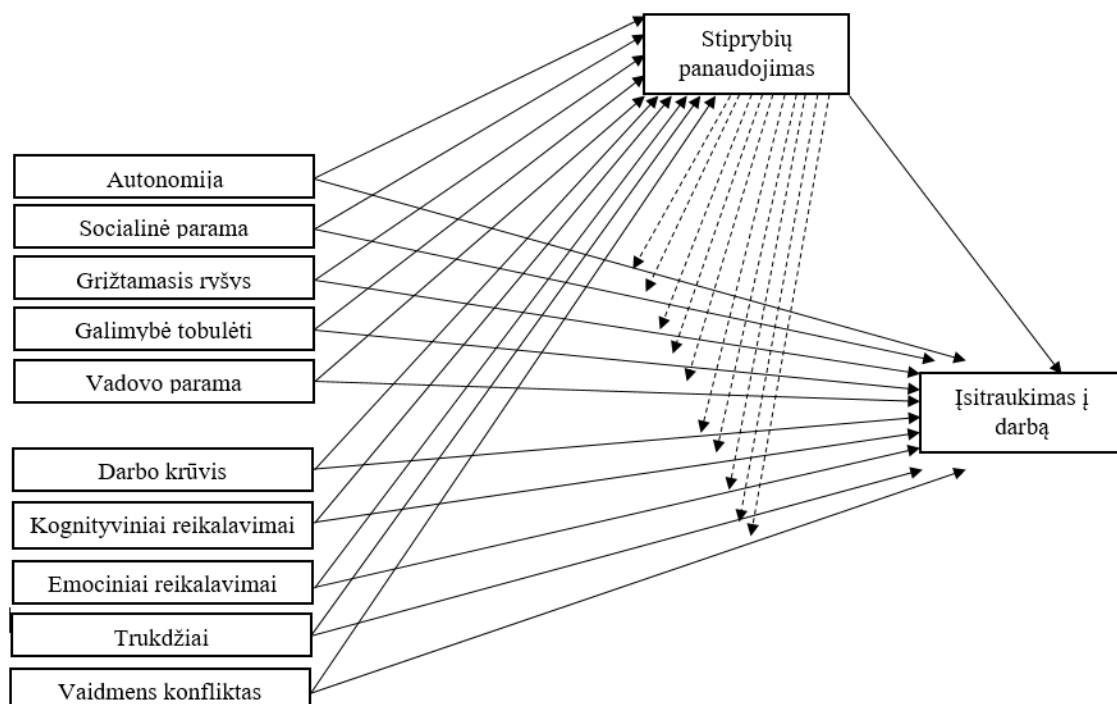
Uždaviniai:

1. Atskleisti sąsajas tarp darbo išteklių, darbo reikalavimų ir įsitraukimo į darbą;
2. Atskleisti sąsajas tarp darbo išteklių, darbo reikalavimų ir stiprybių panaudojimo;
3. Atskleisti, kaip stiprybių panaudojimas siejasi su įsitraukimu į darbą;
4. Nustatyti ar stiprybių panaudojimas turi įtakos darbo išteklių, darbo reikalavimų ir įsitraukimo į darbą ryšiams.

Hipotezės:

1. Tiriamieji, turintys daugiau darbo išteklių bus labiau įsitraukę į darbą;
2. Tiriamieji, susiduriantys su aukštesniais darbo reikalavimais bus mažiau įsitraukę į darbą;
3. Tiriamieji, turintys daugiau darbo išteklių savo stiprybes panaudos dažniau;
4. Tiriamieji, susiduriantys su aukštesniais darbo reikalavimais savo stiprybes panaudos dažniau;
5. Tiriamieji, dažniau panaudojantys savo stiprybes, bus labiau įsitraukę į darbą;
6. Asmeninių stiprybių panaudojimas turės įtakos darbo išteklių, darbo reikalavimų ir įsitraukimo į darbą ryšiams.

Tyrimo schema:



2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimo imtis buvo sudaryta netikimybinio „sniego gniūžtės“ metodu. T. y. patogiuoju būdu buvo pasirinkta dalis tiriamųjų, nesunkiai pasiekimų tyrėjai, jų buvo paprašyta užpildyti tyrimo anketą bei nurodyti kitus asmenis, galinčius dalyvauti tyrime. Tiriamieji buvo atrinkti remiantis šiais kriterijais: sutinka dalyvauti tyrime, šiuo metu dirba. Iš viso buvo apklausti 97 asmenys: 45 vyrai (46,4%) ir 52 moterys (53,6%), kurių amžius svyruoja nuo 19 iki 62 metų (vidurkis – 29,1, standartinis nuokrypis – 10,5). Dauguma tiriamųjų yra vedę arba gyvena kartu su partneriu (-e) bei yra įgiję aukštąjį išsilavinimą (žr. 1 lentelė). Dauguma tiriamųjų 71 (73,2 %) dirba pilnu etatu, o 26 (26,8 %) nepilnu. Tiriamųjų darbo stažas paskutinėje darbovietėje pasiskirsto nuo 1 mėnesio iki 26 metų (vidurkis 3,73; SD = 5,28), bendras darbo stažas svyruoja nuo 4 mėnesių iki 41 metų (vidurkis 8,25 SD = 10,16).

1 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal šeimines padėtis ir išsilavinimą.

Tiriamųjų charakteristikos		N	Proc.
Šeiminė padėtis	Nevedęs/netekėjusi	6	6,2
	Vedęs/ištekėjusi	34	35,1
	Gyvena su partneriu (-e)	57	58,8
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	56	57,7
	Aukštasis neuniversitetinis/aukštesnysis	17	17,5
	Profesinis	5	5,2
	Vidurinis	18	18,6
	Nebaigtas vidurinis	1	1

2.2. Tyrimo metodikos

Siekiant įvertinti sąsajas tarp darbo reikalavimų, išteklių, įsitraukimo į darbą ir stiprybių panaudojimo buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Vertinimo metodas – anketinė tiriamųjų apklausa, kurią sudarė demografinių duomenų anketa, įsitraukimo į darbą, darbo reikalavimų ir išteklių, stiprybių panaudojimo klausimynai. Žemiau pateikiamas metodikų aprašymas.

Demografinių duomenų anketa. Šią anketos dalį sudarė klausimai apie tiriamųjų lytį, amžių, darbo stažą esamoje darbovietėje, bendrą darbo stažą, išsilavinimą ir šeimines padėtis.

Įsitraukimas į darbą buvo matuojamas naudojant Utrecht įsitraukimo į darbą klausimyną (Utrecht work engagement scale - UWES; Schaufeli ir kt., 2003). Klausimyną sudaro 17 teiginių apie

įsitraukimą į darbą, kuriuos reikėjo įvertinti skalėje nuo „niekada“ – 0 balų, iki „visada“ – 6 balai. Didesnis skalės balas reiškia, kad darbuotojas yra labiau pozityviai įsitraukęs į darbą. Klausimyną sudaro 3 poskalės: energingumas (6 teiginiai), atsidavimas darbui (5 teiginiai) ir pasinėrimas į darbą (6 teiginiai). Energingumas atspindi aukštą energijos lygį, gebėjimą greitai atgauti jėgas, pastangų investavimą bei atkaklumą susiduriant su sunkumais. Atsidavimas darbui nusako prasmės ir įkvėpimo patyrimą darbe, entuziazmą ir didžiavimąsi savo darbu bei savo darbo suvokimą kaip iššūkį. Pasinėrimas į darbą susijęs su visapusišku įnikimu į darbą ir negalėjimu atsiriboti nuo darbo, kuomet laikas prabėga greitai ir pasimiršta viskas aplinkui (Schaufeli ir Bakker, 2003). Lazauskaitė – Zabielskė, Rekašiūtė Balsienė ir Urbanavičiūtė (2016) atliko tyrimą, kurio tikslas buvo UWES ilgosios (UWES-17) ir trumposios (UWES-9) skalių lietuviškų versijų patikrinimas. Gauti patvirtinančiosios faktorinės analizės rezultatai parodė aukštą skalių vidinį suderinamumą ir trijų faktorių sandarą abejose skalėse. Siekiant įvertinti šiame tyrime naudotos skalės vidinį suderinamumą buvo apskaičiuotas Cronbach'o α koeficientas = 0,921. Įsitraukimo į darbą visų skalių vidinį suderinamumą galima matyti 2 lentelėje.

2 lentelė. *Įsitraukimo į darbą skalių vidinis suderinamumas.*

Subkalė	Chronbach'o α koeficientas	Teiginių skaičius
Energingumas	0,790	6
Atsidavimas darbui	0,879	5
Pasinėrimas į darbą	0,892	6
Bendras	0,921	17

Stiprybių panaudojimas. Pirmiausia tiriamajam buvo pateikiamas 24 asmeninių savybių sąrašas, kuriame reikėjo pažymėti tris savybes, kurios yra jam/ jai būdingos dirbant. Toliau buvo pateikiama Bakker (2014) sukurto klausimyno (angl. The Job Demands – Resources Questionnaire) stiprybių panaudojimo subskalė, kuri, kartu su meistriškumo dirbti (angl. *job crafting*) ir sau kenkimo (angl. *self-handicapping*) subskalėmis, priklauso bendrai elgesio skalei. Stiprybių panaudojimo skalė yra sudaryta iš 9 teiginių (pvz. „Darbe aš kiek įmanoma stengiuosi pritaikyti savo talentus“), vertinamų nuo 0 iki 6 (0 – beveik niekada, 6 – beveik visada). Teiginius prašoma įvertinti atsižvelgiant į anksčiau jo/jos pažymėtas stiprybes. Kuo didesnis skalės įvertis, tuo dažniau tiriamasis naudoja savo stiprybes. Siekiant įvertinti šiame tyrime naudotos skalės vidinį suderinamumą taip pat buvo apskaičiuotas Cronbach'o α koeficientas = 0,898.

Darbo reikalavimai ir ištekliai buvo tiriami naudojant Bakker (2014) sukurtu darbo reikalavimų-išteklų klausimynu (angl. The Job Demands – Resources Questionnaire). Metodiką

sudaro 40 teiginių, iš kurių 23 teiginiai matuoja darbo reikalavimus, o 17 – darbo išteklius. Kiekvienas teiginys vertinamas Likert tipo skale, kur 1 – „niekada, 5 – „visada/beveik visada“.

Darbo reikalavimų skalė sudaryta iš penkių subskalių:

1. Darbo krūvis – 4 teiginiai (Pvz.: „*Ar turite dirbti sparčiu tempu?*“);
2. Kognityviniai reikalavimai – 4 teiginiai (Pvz.: „*Ar Jūsų darbas reikalauja labai susikaupti?*“);
3. Emociniai reikalavimai – 6 teiginiai (Pvz.: „*Ar Jūsų darbas emociškai sunkus?*“)
4. Vaidmens konfliktas – 4 teiginiai (Pvz.: „*Aš gaunu prieštarigus reikalavimus iš dviejų ar daugiau žmonių*“)
5. Trukdžiai – 5 teiginiai (Pvz.: „*Aš turiu įveikti daug įvairių trukdžių, kad įgyvendinčiau projektus / užduotis*“)

Darbo išteklių skalė sudaryta iš penkių subskalių:

1. Autonomija – 3 teiginiai; (Pvz.: „*Ar galite lanksčiai rinktis, kaip atlikti savo darbą?*“)
2. Socialinė parama – 3 teiginiai; (Pvz.: „*Prireikus, ar galite kreiptis į kolegas pagalbos?*“)
3. Grįžtamasis ryšys – 3 teiginiai; (Pvz.: „*Aš gaunu pakankamai informacijos apie savo darbo rezultatus*“)
4. Tobulėjimo galimybės – 3 teiginiai; (Pvz.: „*Savo darbe galiu pakankamai tobulėti*“)
5. Vadovo parama – 5 teiginiai. (Pvz.: „*Mano vadovas mane informuoja, ar yra patenkintas mano darbu.*“)

Siekiant geriau išanalizuoti darbo reikalavimų ir išteklių skales, buvo atlikta kiekvienos skalės faktorinė analizė bei patikrintas vidinis suderinamumas. Faktorinės analizės tinkamumas buvo tikrinamas nustatinėjant Kaizerio – Meyerio – Olkino matą ir Bartleto kriterijų. Analizuojant darbo reikalavimų skalę gauta, kad duomenys analizei tinka. Gerą modelio tikimą rodo $KMO = 0.82$ ir Bartleto kriterijus, $p < 0,001$. Buvo išskirti 5 faktoriai, kurie paaiškina 70,5 % bendro kintamųjų pasiskirstymo. Atsižvelgdami tik į faktorinius svorius absoliutiniu didumu nemažesnius už 0,4, po Varimax sukimo išskyrėme tokius faktorius: Pirmas faktorius – emociniai reikalavimai, antrasis faktorius – darbo krūvis, trečiasis faktorius – kognityviniai reikalavimai, ketvirtasis faktorius – vaidmenų konfliktas, penktasis faktorius - trukdžiai (žr. 3 lentelė, 1 Priedas). Siekiant įvertinti šiame tyrime naudotos skalės vidinį suderinamumą taip pat buvo apskaičiuotas Cronbach‘o α koeficientas = 0,882. Darbo reikalavimų visų skalių vidinį suderinamumą galima matyti 4 lentelėje.

4 lentelė. *Darbo reikalavimų subskalių vidinis suderinamumas.*

Subkalė	Chronbach‘o α koeficientas	Teiginių skaičius
Darbo krūvis	0,849	4

Kognityviniai reikalavimai	0,842	4
Emociniai reikalavimai	0,890	6
Vaidmenų konfliktas	0,825	4
Trukdžiai	0,888	5
Bendras	0,891	23

Analizuojant darbo išteklių skalę gauta, kad duomenys analizei taip pat tinka. Gerą modelio tikimą rodo KMO = 0.86 ir Bartleto kriterijus, $p < 0,001$. Buvo išskirti 5 faktoriai, kurie paaiškina 79 % bendro kintamųjų pasiskirstymo. Atsižvelgdami tik į faktorinius svorius absoliutiniu didumu nemažesnius už 0,4, po Varimax sukimo išskyrėme tokius faktorius: Pirmas faktorius – vadovų parama, antrasis faktorius – grįžtamasis ryšys, trečiasis faktorius – tobulėjimo galimybės, ketvirtasis faktorius – socialinė parama, penktasis faktorius – autonomija (žr. 5 lentelė, 2 Priedas). Siekiant įvertinti šiame tyrime naudotos skalės vidinį suderinamumą taip pat buvo apskaičiuotas Cronbach'o α koeficientas = 0,878. . Darbo reikalavimų visų skalių vidinį suderinamumą galima matyti 6 lentelėje.

6 lentelė. *Darbo išteklių subskalių vidinis suderinamumas.*

Subkalė	Chronbach'o α koeficientas	Teiginių skaičius
Autonomija	0,766	3
Tobulėjimo galimybės	0,894	3
Socialinė parama	0,849	3
Vadovo parama	0,920	5
Grįžtamasis ryšys	0,841	3
Bendras	0,878	17

2.3. Tyrimo eiga

Tiriamieji buvo surinkti patogiosios atrankos būdu. Tyrimui naudojamas klausimynas buvo sukurtas internetiniame www.manoapklausa.lt portale, o jo nuoroda buvo pasidalinta individualiai su draugais, artimaisiais, pažįstamais, taip pat patalpinta socialiniame tinkle www.facebook.com. Paspaudus klausimyno nuorodą, pirmiausiai atsidarė puslapis, kuriame tiriamieji buvo supažindinti su tyrimo tema, tikslu, instrukcijomis, taip pat visi tiriamieji buvo informuoti apie tyrimo konfidencialumą, akcentuojant, kad duomenys bus naudojami moksliniam tyrimui ir bus pateikti tik apibendrinti rezultatai.

2.4. Duomenų analizė

Duomenų apdorojimui ir statistinei duomenų analizei buvo naudojamos *Microsoft Office Excel* ir *IBM SPSS Statistics 22* kompiuterinės programos. Buvo skaičiuojama aprašomoji statistika (vidurkiai, standartiniai nuokrypiai), skalių patikimumas vidinio suderintumo būdu (Cronbach'o α), skalės validumas tikrintas atlikus faktorinę analizę. Duomenų pasiskirstymo normalumui patikrinti buvo atliekamas *Shapiro-Wilk* testas, kadangi daugelio duomenų pasiskirstymas neatitinka normalumo dėsnio, toliau buvo taikomas *Spearman* koreliacijos koeficientas. Moderaciniam ryšiui nustatyti buvo taikoma hierarchinė regresinė analizė.

3. REZULTATAI IR REZULTATŲ APTARIMAS

3.1. Darbo reikalavimų, darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą sąsajos

Šio tiriamojo darbo tikslas – nustatyti stiprybių panaudojimo sąsajas su organizacinių (darbo reikalavimų ir darbo išteklių) veiksmų ir įsitraukimo į darbą ryšiais. Buvo siekiama išsiaiškinti ar įsitraukimas į darbą yra susijęs su darbo reikalavimais (darbo krūviu, kognityviniais reikalavimais, emociniais reikalavimais, vaidmenų konfliktu ir trukdžiais) bei darbo ištekliais (autonomija, socialine parama, grįžtamuju ryšiu, galimybe tobulėti ir vadovo parama) ir ar šie ryšiai yra veikiami stiprybių panaudojimo. Iš viso darbe buvo iškeltos 6 hipotezės, kurios buvo tikrinamos pasitelkiant koreliacinę analizę bei hierarchinę regresinę analizę.

Pirmasis tyrimo uždavinys – atskleisti sąsajas tarp darbo išteklių, darbo reikalavimų ir įsitraukimo į darbą. Atlikus Shapiro-Wilk testą, buvo nustatyta, kad duomenys pasiskirstę nenormaliai, todėl ryšiams tirti buvo pasirinkta naudoti Spearman koreliaciją. Rezultatai iš dalies patvirtino 1-ąją hipotezę, kurioje teigiama, kad darbo ištekliai ir įsitraukimas į darbą bus teigiamai susiję, tačiau įsitraukimas į darbą buvo susijęs ne su visais darbo ištekliais. Rezultatai parodė, kad įsitraukimas į darbą yra statistiškai reikšmingai susijęs su autonomija, socialine parama ir galimybe tobulėti, stipriausias ryšys sieja galimybę tobulėti ir įsitraukimą į darbą (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Darbo išteklių sąsajos su įsitraukimu į darbą.

	Įsitraukimas į darbą
	<i>rs</i>
Autonomija	0,32**
Socialinė parama	0,20*
Grįžtamasis ryšys	0,13
Galimybė tobulėti	0,51***
Vadovo parama	0,14

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Remiantis darbo reikalavimų-išteklių modeliu, buvo svarstoma, kad darbuotojai, turintys daugiau darbo išteklių, bus į darbą įsitraukę labiau, nei tie, kurie darbo išteklių turi mažiau, kadangi darbo ištekliai padeda sumažinti darbo reikalavimų daromą įtaką. Koreliacinės analizės metu buvo nustatyta, kad su įsitraukimu į darbą statistiškai reikšmingą ryšį turi autonomija, socialinė parama ir galimybė tobulėti. Stipriausias teigiamas ryšys buvo rastas tarp įsitraukimo į darbą ir galimybės tobulėti. Gauti rezultatai atkartoja ir papildo ankstesnius tyrimus (Hakanen ir kt., 2006; Schaufeli ir Bakker, 2004), kurie taip pat įrodo darbo išteklių svarbą darbuotojų įsitraukimui į darbą. Rezultatai rodo, kad darbuotojai, kuriems yra suteikiama pakankamai laisvės renkantis, kaip atlikti savo darbą,

galimybė dalyvauti priimant su jų darbu susijusius sprendimus, kurie turi visą reikiamą bendradarbių paramą ir vertinimą bei, kuriems yra suteikiama galimybė ugdyti savo stipriąsias puses ir išmokti naujų dalykų, turi visas darbu iš esmės reikiamas priemones ir yra motyvuoti pasiekti savo darbo tikslus (Bakker ir Demerouti, 2007). Dėl šios priežasties, jie laikui bėgant tampa energingesni, labiau atsidavę ir labiau pasinėję į savo darbo užduotis. Tai gali būti aiškinama remiantis socialinių mainų teorija, kurios pagrindinis principas yra tas, kad naudingi ir sąžiningi socialiniai mainai lemia tvirtus tarpusavio santykius, kurie sąlygoja veiksmingą darbo elgesį ir teigiamas darbuotojų nuostatas. Svarbiausia, socialinių mainų lemiamos sąveikos sukuria neapibrėžtus įsipareigojimus. Saks (2006) teigimu, vienas būdas darbuotojams atsilyginti savo organizacijai už gaunamus išteklius, yra susijęs su jų įsitraukimu. Todėl, kai darbuotojams yra suteikiama pakankamai autonomijos, kai jie sulaukia pakankamai pagalbos ir turi galimybę tobulėti, tikėtina, kad jie į tai atsakys labiau įsitraukdami į darbą. Kita vertus, nebuvo rasta reikšmingų ryšių tarp į tyrimą įtrauktų kitų darbo išteklių (grįžtamojo ryšio, vadovo paramos) ir įsitraukimo į darbą. Šie rezultatai buvo netikėti, kadangi jie nesutampa su anksčiau mokslininkų atliktais tyrimais, kurie įrodo, kad grįžtamasis ryšys ir vadovų parama yra svarbus įsitraukimo į darbą veiksnys (Xanthopoulou ir kt., 2009; Crawford ir Rich, 2010; Hakanen ir kt., 2006; Schaufeli ir Bakker, 2004). Todėl pirmoji hipotezė buvo patvirtinta iš dalies.

Antroji hipotezė teigė, kad darbo reikalavimus ir įsitraukimą į darbą ties statistiškai reikšmingi, neigiami ryšiai, rezultatai šią hipotezę paneigė. Su įsitraukimu į darbą buvo susiję kognityviniai reikalavimai, gautas statistiškai reikšmingas, teigiamas, ryšys $r_s=0,23$, $p<0,05$ (žr. 8 lentelė). Teigiama koreliacija tarp šių kintamųjų reikštų tai, kad kuo labiau individui tenka protiškai dirbti savo darbe, tuo labiau jis į jį įsitraukęs.

8 lentelė. Darbo reikalavimų sąsajos su įsitraukimu į darbą.

	Įsitraukimas į darbą
	r_s
Darbo krūvis	0,08
Kognityviniai reikalavimai	0,23*
Emociniai reikalavimai	0,07
Vaidmenų konfliktas	0,06
Trukdžiai	0,17

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Remiantis darbo reikalavimų-išteklių modeliu, buvo svarstoma, kad darbuotojai, susiduriantys su didesniais darbo reikalavimais, bus į darbą įsitraukę mažiau, nei tie, kurie su darbo reikalavimais susiduria mažiau, kadangi darbo reikalavimai reikalauja nuolatinių fizinių ar/ir psichologinių pastangų, kas gali sąlygoti sumažėjusį įsitraukimą į darbą. Koreliacinės analizės metu buvo nustatyta,

kad su įsitraukimu į darbą statistiškai reikšmingą, teigiamą ryšį turi kognityviniai reikalavimai. Empirinių, darbo reikalavimų ir įsitraukimo į darbą ryšį tyrinėjančių, tyrimų rezultatai rodo nevienareikšmius rezultatus (Bakker, van Emmerik, ir Euwema, 2006; Schaufeli ir Bakker, 2004; Schaufeli, Taris, ir van Rhenen, 2008), nors neseniai atliktos tyrimų meta-analizės rezultatai rodo, kad darbo reikalavimų ir įsitraukimo į darbą ryšys priklauso nuo to ar darbo reikalavimai yra iššūkį keliantys, ar trukdantys (Crawford ir kt., 2010). Šiame tyrime gautus rezultatus galima aiškinti tuo, kad tyrimo imtyje kognityviniai reikalavimai buvo suvokiami kaip keliantys iššūkius. Galima teigti, kad kognityviniai reikalavimai buvo vertinami kaip turintys asmeninio augimo ar būsimos naudos potencialą, kas sužadina pozityvias emocijas ir problemų sprendimo elgseną (pvz., strategijos kūrimas, pastangų didinimas). Atsižvelgiant į tai, darbuotojai jaučiasi energingesni, didžiuojasi savo padarytu darbu, mato jame prasmę ir yra į jį pasinėję (Karatepe ir kt., 2014). Kognityvinius reikalavimus suvokdami, kaip iššūkį, darbuotojai tame įžvelgia galimybę tobulėti, atitinkamai, į darbą įsitraukia labiau, o šį sudėtingą darbą atlikę, gali jausti asmeninį pasitenkinimo rezultatu jausmą. Tai galima paaiškinti, remiantis Lazarus ir Folkman (1984; cit. iš Karatepe ir kt., 2014) transakcine teorija, pasak kurios stresorius kyla asmens ir aplinkos sąveikoje, šį stresorių individai vertina ir suvokia kaip viršijantį turimus išteklius, galimybes, keliantį grėsmę jo gerovei ar kaip iššūkius keliantį. Iššūkius keliantys stresoriai lemia teigiamas emocijas ir skatina asmeninį augimą ir tobulėjimą. Kita vertus, nebuvo rasta reikšmingų ryšių tarp į tyrimą įtrauktų kitų darbo reikalavimų (darbo krūvio, emocinių reikalavimų, vaidmenų konflikto ir trukdžių) ir įsitraukimo į darbą. Šie rezultatai buvo netikėti, kadangi jie nesutampa su anksčiau mokslininkų atliktais tyrimais, kurie įrodo, kad darbo krūvis, emociniai reikalavimai, vaidmenų konfliktas ir trukdžiai yra susiję su įsitraukimu į darbą veiksnys (Bakker, van Emmerik, ir Euwema, 2006; Schaufeli ir Bakker, 2004; Schaufeli, Taris, ir van Rhenen, 2008). Atsižvelgus į gautus rezultatus, galima teigti, kad antroji hipotezė nebuvo patvirtinta.

3.2. Darbo reikalavimų, darbo išteklių ir asmeninių stiprybių panaudojimo sąsajos

Antrasis tyrimo uždavinys – atskleisti sąsajas tarp darbo išteklių, darbo reikalavimų ir stiprybių panaudojimo. Atlikus Shapiro-Wilk testą, buvo nustatyta, kad duomenys pasiskirstę nenormaliai, todėl ryšiams tirti buvo pasirinkta naudoti Spearman koreliaciją. Rezultatai iš dalies patvirtino 3-ąją hipotezę, kurioje teigiama, kad darbo ištekliams ir stiprybių panaudojimas bus teigiamai susiję, tačiau asmeninių savybių panaudojimas buvo susijęs ne su visais darbo ištekliais. Rezultatai parodė, kad stiprybių panaudojimas yra statistiškai reikšmingai susijęs su autonomija, socialine parama, galimybe tobulėti ir vadovo parama, stipriausias ryšys stiprybių panaudojimą sieja su galimybe tobulėti (žr. 9 lentelė).

9 lentelė. Darbo išteklių sąsajos su asmeninių stiprybių panaudojimu.

Asmeninių savybių panaudojimas	
	<i>rs</i>
Autonomija	0,34**
Socialinė parama	0,34**
Grįžtamasis ryšys	0,12
Galimybė tobulėti	0,41***
Vadovo parama	0,22*

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Remiantis ankstesnių tyrimų rezultatais (Clifton ir Harter, 2003; Lavy ir kt., 2017; Ho ir Kong, 2016), buvo iškelta prielaida, kad darbuotojai, turintys daugiau darbo išteklių, dažniau panaudos savo stiprybes, nei tie, kurie darbo išteklių turi mažiau. Koreliacinės analizės metu buvo nustatyta, kad su stiprybių panaudojimu statistiškai reikšmingą ryšį turi autonomija, socialinė parama, galimybė tobulėti ir vadovo parama. Stipriausias teigiamas ryšys buvo rastas tarp stiprybių panaudojimo ir galimybės tobulėti. Gauti rezultatai atkartoja ir papildo ankstesnius tyrimus (Clifton ir Harter, 2003; Lavy ir kt., 2017; Ho ir Kong, 2016), kurie taip pat įrodo darbo išteklių svarbą darbuotojų stiprybių panaudojimui. Rezultatai rodo, kad darbuotojai, kuriems yra suteikiama pakankamai laisvės renkantis, kaip atlikti savo darbą, galimybė dalyvauti priimant su jų darbu susijusius sprendimus, kurie turi visą reikiamą bendradarbių paramą ir vertinimą, kuriems yra suteikiama galimybė ugdyti savo stipriąsias puses ir išmokyti naujų dalykų, bei kurie sulaukia vadovo įvertinimo, rūpesčio turimoms problemoms ir pagalbos jas sprendžiant, savo stiprybes darbe panaudoja dažniau. Ankstesni tyrimai vadovo paramą sieja su darbuotojo jaučiamu asmeniniu augimu, pasitenkinimu ir pagerėjusiu funkcionavimu (Dysvik ir Kuvaas, 2012; Kuvaas ir Dysvik, 2010), šio tyrimo rezultatai rodo, kad stiprybių panaudojimas, kuris, remiantis Rogers (1980; cit. iš Bakker ir Van Woerkom, 2018) teorija galėtų būti vienas iš būdų individams siekti savęs-tobulėjimo ir savęs-išpildymo, gali būti vienas iš šių ryšių paaškinančių mechanizmų (Lavy ir kt., 2017). Vadovai gali būti suvokiami kaip *saugus prieglobstis* susidūrus su stresu, problemomis arba kaip *saugi bazė* tyrinėjimams. Saugus prisirišimas prie vadovo gali paskatinti darbuotojų tyrinėjimo veiklas, tokios veiklos gali apimti ir naujus būdus, kaip panaudoti savo stiprybes darbe (Lavy ir kt., 2017). Vadovai turi galimybę sukurti tokia savo darbuotojų aplinką, kurioje jie galėtų geriau panaudoti tai, ką turi geriausio vardan jų pačių ir organizacijos. Ankstesni tyrimai taip pat pabrėžia bendradarbių pagalbos reikšmę su darbu susijusiems padariniams – bendradarbių pagalba sušvelnina darbe patiriamą stresą ar perdegimą bei didina individo energiją ir skatina tobulėti (Lavy ir kt., 2017). Atsižvelgdami į tai, kad stiprybių panaudojimas yra raktas į savęs realizavimą, tobulėjimą ir klestėjimą, galime teigti, kad socialinės

paramos garantuojama saugi aplinka tyrinėjimui bei skatinimas tobulėti stiprybių panaudojimo elgesį pastiprina ir padrąsina, todėl darbuotojai savo stiprybes panaudoja dažniau. Rezultatai taip pat parodė statistiškai reikšmingą ryšį tarp autonomijos ir stiprybių panaudojimo, šį ryšį galime paaiškinti taip pat remdamiesi Rogers (1980; cit. iš Bakker ir Van Woerkom, 2018) teorija. Kad pasiektų savęs-tobulėjimą bei savęs-išpildymą, žmonės nuolatos vertina, pasirenka ir atsisako kai kurių savo aplinkos dalių. Autonomijos sąlygojama pasirinkimo laisvė padeda keisti savo aplinką ir savo darbo užduotis. Suteikta autonomija sudaro galimybę patiems darbuotojams, individualiame lygmenyje, pagal galimybes, susikurti sau tokią aplinką, kurioje galėtų atsiskleisti, parodyti, ką turi geriausio, panaudoti savo stiprybes. Organizacijai suteikus visas galimybes darbuotojams ugdyti stipriąsias puses, tobulėti, išmokti naujų dalykų sudaroma galimybė įgyvendinti individo savirealizacijos poreikį. Kita vertus, nebuvo rasta statistiškai reikšmingo ryšio tarp grįžtamojo ryšio ir stiprybių panaudojimo, todėl remiantis gautais rezultatais, galime teigti, kad trečioji hipotezė buvo patvirtinta iš dalies.

Ketvirtoji šio tyrimo hipotezė teigia, kad darbo reikalavimai ir stiprybių panaudojimas bus taip pat siejami teigiamais ryšiais. Rezultatai šią hipotezę patvirtino iš dalies. Buvo gautas statistiškai reikšmingas ryšys tarp kognityvinių reikalavimų ir stiprybių panaudojimo, $r_s=0,27$, $p<0,01$ (žr. 10 lentelė). Teigiama koreliacija tarp šių kintamųjų reikštų tai, kad kuo labiau individui tenka protiškai dirbti savo darbe, tuo labiau jis panaudoja savo stiprybes.

10 lentelė. *Darbo reikalavimų sąsajos su asmeninių stiprybių panaudojimu.*

	Asmeninių stiprybių panaudojimas
	<i>r_s</i>
Darbo krūvis	- 0,013
Kognityviniai reikalavimai	0,27**
Emociniai reikalavimai	0,15
Vaidmenų konfliktas	- 0,19
Trukdžiai	- 0,12

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Atsižvelgiant į tai, kad stiprybių panaudojimas padeda siekti savęs-tobulėjimo ir savęs-išpildymo bei sąlygoja autentišką pasididžiavimą sunkiu darbu pasiektais rezultatais, buvo iškelta prielaida, kad darbuotojai, susiduriantys su didesniais darbo reikalavimais, dažniau panaudos savo stiprybes, nei tie, kurie susiduria su mažesniais darbo reikalavimais. Koreliacinės analizės metu buvo nustatyta, kad su stiprybių panaudojimu statistiškai reikšmingą ryšį turi kognityviniai reikalavimai. Kaip ir minėta anksčiau, darbo reikalavimų ir kitų su darbu susijusių kintamųjų ryšys gali priklausyti nuo to ar darbo reikalavimai yra suvokiami kaip iššūkį keliantys, ar trukdantys (Crawford et al., 2010). Galima samprotauti, kad šiame darbe tirti individai kognityvinius reikalavimus vertino kaip

iššūkį, kaip turinčius asmeninio augimo potencialą, tad darbuotojai siekiantys savęs-tobulėjimo, savęs-realizavimo, susidūrus su kognityviniais reikalavimais, situaciją suvokia, kaip puikią progą tų tikslų pasiekti, o priemonė tai įgyvendinti yra stiprybių panaudojimas. Kadangi nebuvo rasta ryšių tarp kitų darbo reikalavimų (darbo krūvio, emocinių reikalavimų, trukdžių ir vaidmens konflikto), galime teigti, kad ketvirtoji hipotezė buvo patvirtinta iš dalies.

3.3. Asmeninių stiprybių panaudojimo ir įsitraukimo į darbą sąsajos

Vienas iš tyrimo uždavinių buvo atskleisti kaip stiprybių panaudojimas siejasi su įsitraukimu į darbą. Atlikus Shapiro-Wilk testą, buvo nustatyta, kad duomenys pasiskirstę nenormaliai, todėl ryšiams tirti buvo pasirinkta naudoti Spearman koreliaciją. Ištyrus stiprybių panaudojimo ir įsitraukimo į darbą sąsajas, rezultatai parodė, kad stiprybių panaudojimas yra statistiškai reikšmingai susijęs su įsitraukimu į darbą, $rs = 0,43, p < 0,001$. Galima teigti, kad kuo labiau žmonės panaudoja savo stiprybes, tuo labiau jie yra įsitraukę į darbą. Gautus rezultatus galima aiškinti remiantis pozityvaus-aktyvumo modeliu (angl. *positive-activity model*), kuris teigia, kad žmonės, atlikdami teigiamą veiklą, patiria teigiamus jausmus, emocijas, juos užklumpa teigiamos mintys, ko pasėkoje, laimės jausmas prisideda prie gerovės padidėjimo (Lyubomirsky ir Layous, 2013). Taigi, teigiami padariniai, kuriuos darbuotojai patiria darbe naudodami savo stiprybes, padidina teigiamų, su jų darbu susijusių, jausmų, minčių, emocijų kiekį, kas padidina įsitraukimą į darbą (Bakker, 2011). Taip pat, Park, Peterson ir Seligman (2004) teigia, kad žmonės turi vidinę motyvaciją panaudoti savo stiprybes, ir kai žmonės savo stiprybes panaudoja, tai didina jų gerovę, kadangi, jie daro tai, ką moka geriausiai. Tai sukuria autentiškumo, autonomijos, kompetencijos, pasitikėjimo ir savigarbos jausmus. Stiprybių panaudojimas energizuoja ir padidina atsidasimą, kadangi jie elgiasi atsižvelgdami į jų pačių tėkmę, vietoj to, kad „*plauktų prieš srovę*“, neatsižvelgdami į savo natūralius pajėgumus (Clifton ir Harter, 2003). Šie rezultatai taip pat atitinka Rogers (1980; cit. iš Bakker ir Van Woerkom, 2018) iškeltas prielaidas, kad žmonės turi socialiai konstruktyvias ir kryptingas tendencijas, kurios veda juos link savo potencialo realizavimo, t. y., „*žaidimo*“ pagal savas stiprybes, jų išnaudojimo. Rogers teigė, kad žmonės nori išreikšti save ir kai jie turi galimybę tai padaryti, jie jaučia autentiškumą, kas lemia padidėjusią gerovę. Tai gali būti panaudota aiškinant, kodėl stiprybių panaudojimas siejasi su įsitraukimu į darbą. Kai žmonės naudoja ir pritaiko savas stiprybes, jie jaučiasi gerai, geba geriau pasiekti tikslus, jie dirba ties savo potencialo išpildymu.

3.4. Darbo reikalavimų ir įsitraukimo į darbą ryšio sąsajos su stiprybių panaudojimu

Siekiant patvirtinti 6(a) hipotezę, kad tiriamieji, susiduriantys su aukštais darbo reikalavimais ir pasižymintys stiprybių panaudojimu, dažniau patirs įsitraukimą į darbą, buvo atlikta moderacinė analizė. Darbo reikalavimų ir stiprybių panaudojimo sąveika prognozuojant įsitraukimą į darbą buvo tikrinama hierarchinės regresijos pagalba. Visų pirma buvo patikrinta stiprybių panaudojimo sąveika

su darbo krūvio ir ištraukimo į darbą ryšiu. Pirmame regresijos modelyje tyrėme nepriklausomų, darbo krūvio ir stiprybių panaudojimo, kintamųjų gebėjimą prognozuoti subjektyvią gerovę. Gautas modelis paaiškino 19% ištraukimo į darbą rodiklių variacijos, $R^2 = 0,19$, $p < 0,001$ (žr. 11 lentelė). Jei keliame prielaidą, kad stiprybių panaudojimas turėtų veikti darbo krūvio ir ištraukimo į darbą sąsajas, tai tokiu atveju prognozuodami ištraukimą į darbą regresinėje analizėje turime atsižvelgti ir į tai, kaip ištraukimo į darbą prognozę veikia darbo krūvio ir stiprybių panaudojimo sąveika, kurią kitu žingsniu įtraukėme į regresinę analizę. Gautas modelis paaiškino 19% ištraukimo į darbą rodiklių variacijos, $R^2 = 0,19$, $p < 0,001$ (žr. 11 lentelė). Determinacijos koeficientas padidėjo nežymiai, tarp šių dviejų modelių nėra statistiškai reikšmingo skirtumo, $\Delta R^2 = 0,002$, $p > 0,05$ (žr. 11 lentelė). Todėl, galime daryti išvadą, kad stiprybių panaudojimas, darbo krūvio ir ištraukimo į darbą sąveikai poveikio nedaro.

11 lentelė. *Sąveika tarp darbo krūvio ir stiprybių panaudojimo, prognozuojant ištraukimą į darbą.*

Mod nr.		Įsitraukimas į darbą					
		<i>Beta</i> (β)	<i>F</i>	<i>p</i>	R^2	ΔR^2	<i>p</i>
1	Darbo krūvis	0,08	10,98	< 0,001	0,19		
	Stiprybių panaudojimas	0,43***					
2	Darbo krūvis	0,44	7,34	< 0,001	0,19	0,002	0,623
	Stiprybių panaudojimas	0,60					
	Darbo krūvis x Stiprybių panaudojimas	- 0,40					

Pastaba. ΔR^2 – determinacijos koeficiento pokytis ir *p* – jo reikšmingumo lygmuo. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Moderacinė analizė buvo taip pat taikoma tiriant stiprybių panaudojimo sąveiką su kognityvinių reikalavimų ir ištraukimo į darbą ryšiu. Pirmame regresijos modelyje tyrėme nepriklausomų, kognityvinių reikalavimų ir stiprybių panaudojimo, kintamųjų gebėjimą prognozuoti ištraukimą į darbą. Gautas pirmasis modelis paaiškino 19% ištraukimo į darbą rodiklių variacijos, $R^2 = 0,19$, $p < 0,001$ (žr. 12 lentelė). Antruoju žingsniu įtraukus kognityvinių reikalavimų ir stiprybių panaudojimo sąveiką, modelis paaiškino 20% ištraukimo į darbą rodiklių variacijos, $R^2 = 0,20$, $p < 0,001$ (žr. 12 lentelė). Pirmojo ir antrojo modelių determinacijos koeficiento pokytis yra statistiškai nereikšmingas, $\Delta R^2 = 0,027$, $p > 0,05$ (žr. 12 lentelė). Tai reiškia, kad stiprybių panaudojimas neveikia kognityvinių reikalavimų ir ištraukimo į darbą sąsajas.

12 lentelė. Sąveika tarp kognityvinių reikalavimų ir stiprybių panaudojimo, prognozuojant įsitraukimą į darbą.

Mod nr.		Įsitraukimas į darbą					ΔR^2	p
		$Beta(\beta)$	F	p	R^2			
1	Kognityviniai reikalavimai	0,10	11,22	< 0,001	0,19			
	Stiprybių panaudojimas	0,40***						
2	Kognityviniai reikalavimai	0,89	8,002	< 0,001	0,20	0,012	0,230	
	Stiprybių panaudojimas	0,94*						
	Kognityviniai reikalavimai x Stiprybių panaudojimas	- 1,05						

Pastaba. ΔR^2 – determinacijos koeficiento pokytis ir p – jo reikšmingumo lygmuo. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Siekiant patikrinti stiprybių panaudojimo sąveiką su emocinių reikalavimų ir įsitraukimo į darbą ryšiu, taip pat buvo atliekama moderacinė analizė. Pirmame regresijos modelyje tyrėme emocinių reikalavimų ir stiprybių panaudojimo gebėjimą prognozuoti įsitraukimą į darbą. Gautas pirmasis modelis paaiškino 18% įsitraukimo į darbą rodiklių variacijos, $R^2 = 0,18$, $p > 0,05$ (žr. 13 lentelė). Antruoju žingsniu įtraukus emocinių reikalavimų ir stiprybių panaudojimo sąveiką, modelis paaiškino 20% įsitraukimo į darbą rodiklių variacijos, $R^2 = 0,20$, $p < 0,001$ (žr. 14 lentelė). Pirmojo ir antrojo modelių determinacijos koeficiento pokytis yra statistiškai nereikšmingas, $\Delta R^2 = 0,012$, $p > 0,05$ (žr. 13 lentelė). Tai reiškia, kad stiprybių panaudojimas neveikia emocinių reikalavimų ir įsitraukimo į darbą sąsajos.

13 lentelė. Sąveika tarp emocinių reikalavimų ir stiprybių panaudojimo, prognozuojant įsitraukimą į darbą.

Mod nr.		Įsitraukimas į darbą					ΔR^2	p
		$Beta(\beta)$	F	p	R^2			
1	Emociniai reikalavimai	-0,03	10,55	< 0,001	0,18			
	Stiprybių panaudojimas	0,43***						
2	Emociniai reikalavimai	-1,03	6,46	< 0,001	0,20	0,012	0,121	

Stiprybių panaudojimas	-0,02
Emociniai reikalavimai x	
Stiprybių panaudojimas	1,16

*Pastaba. ΔR^2 – determinacijos koeficiento pokytis ir p – jo reikšmingumo lygmuo. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.*

Nagrinėjant stiprybių panaudojimo sąveiką su vaidmenų konflikto ir išitraukimo į darbą ryšiu, taip pat atlikome moderacinę analizę. Pirmajame modelyje buvo tikrinamas vaidmenų konflikto ir stiprybių panaudojimo gebėjimas prognozuoti išitraukimą į darbą. Gautasis modelis paaiškino 20% išitraukimo į darbą rodiklių variacijos, $R^2 = 0,20$, $p < 0,001$ (žr. 14 lentelė). Antrajame modelyje įtraukus vaidmens konflikto ir stiprybių panaudojimo sąveiką, modelis paaiškino 20% išitraukimo į darbą rodiklių variacijos, $R^2 = 0,20$, $p < 0,001$ (žr. 14 lentelė). Pirmojo ir antrojo modelių determinacijos koeficiento pokytis yra statistškai nereikšmingas, $\Delta R^2 = 0,003$, $p > 0,05$ (žr. 14 lentelė). Tai reiškia, kad stiprybių panaudojimas neveikia vaidmens konflikto ir išitraukimo į darbą sąsajos.

14 lentelė. *Sąveika tarp vaidmenų konflikto ir stiprybių panaudojimo, prognozuojant išitraukimą į darbą.*

Mod nr.		Išitraukimas į darbą					
		Beta(β)	F	p	R^2	ΔR^2	p
1	Vaidmenų konfliktas	0,15	12,12	< 0,001	0,20		
	Stiprybių panaudojimas	0,45***					
2	Vaidmenų konfliktas	0,59	8,17	< 0,001	0,20	0,003	0,524
	Stiprybių panaudojimas	0,62*					
	Vaidmenų konfliktas x						
	Stiprybių panaudojimas	-0,44					

*Pastaba. ΔR^2 – determinacijos koeficiento pokytis ir p – jo reikšmingumo lygmuo. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.*

Siekiant patikrinti, ar stiprybių panaudojimas veikia darbe patiriamų trukdžių ir išitraukimo į darbą ryšį, pirmiausia buvo sudarytas pirmasis regresinis modelis, atspindintis nepriklausomų, stiprybių panaudojimo ir trukdžių, kintamųjų gebėjimą prognozuoti išitraukimą į darbą. Pirmojo modelio determinacijos koeficientas paaiškino 24% išitraukimo į darbą rodiklių variacijos (žr. 15 lentelė). Prie nepriklausomų kintamųjų pridėjus jų sąveiką, buvo sudarytas antrasis modelis, kurio determinacijos koeficientas $R^2 = 0,24$, $p < 0,001$ (žr. 15 lentelė). Tai reiškia, kad antrasis modelis taip

pat paaiškino 24% įsitraukimo į darbą rodiklių sklaidos. Siekiant patikrinti, ar stiprybių panaudojimas turėjo įtakos trukdžių ir įsitraukimo į darbą sąveikai, stebėta, ar abu modeliai statistiškai reikšmingai skiriasi. Rezultatai rodo, kad skirtumas tarp pirmojo ir antrojo modelių labai mažas ir statistiškai nereikšmingas, $\Delta R^2 < 0,0003$, $p > 0,05$ (žr. 15 lentelė). Remiantis rezultatais, galima daryti išvadą, kad stiprybių panaudojimas taip pat nėra susijęs su trukdžių ir įsitraukimo į darbą sąveika.

Apibendrinant rezultatus, galime teigti, kad buvo paneigta 6(a) hipotezė, teigianti, kad asmeninių stiprybių panaudojimas darys įtaką darbo reikalavimų ir įsitraukimo į darbą ryšiui.

15 lentelė. *Sąveika tarp trukdžių ir stiprybių panaudojimo, prognozuojant įsitraukimą į darbą.*

Mod nr.		Įsitraukimas į darbą					ΔR^2	p
		$Beta(\beta)$	F	p	R^2			
1	Trukdžiai	0,24**	14,91	< 0,001	0,24			
	Stiprybių panaudojimas	0,45***						
2	Trukdžiai	0,36	9,85	< 0,001	0,24	0,0003	0,859	
	Stiprybių panaudojimas	0,49						
	Trukdžiai x Stiprybių panaudojimas	-0,12						

Pastaba. ΔR^2 – determinacijos koeficiento pokytis ir p – jo reikšmingumo lygmuo. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Remiantis saviveiksmingumo teorija (Bandura, 1997; cit. iš Bakker ir Van Woerkom, 2018) galima teigti, kad panaudojus stiprybes yra jaučiamas meistriškumo pojūtis, kuris stiprina tikėjimą, kad žmogus gali kontroliuoti jį supančią aplinką. Vadovaujantis šia prielaida buvo samprotaujama, kad susidūrus su aukštais darbo reikalavimais, darbuotojai, kurie panaudoja savas stiprybes, bus labiau įsitraukę į darbą nei tie, kurie stiprybių nepanaudoja, tačiau atlikta hierarchinė regresinė analizė šią hipotezę paneigė.

3.5. Darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą ryšio sąsajos su stiprybių panaudojimu

Vienas iš šio darbo uždavinių buvo nustatyti ar stiprybių panaudojimas turi įtakos darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą ryšiui. Norint sužinoti, ar stiprybių panaudojimas veikia darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą ryšį, buvo atliktos hierarchinės regresijos analizės, nagrinėjančios stiprybių panaudojimo įtaką įsitraukimo į darbą ryšiui su kiekvienu darbo ištekliu. Visų pirma buvo patikrinta stiprybių panaudojimo sąveika su autonomijos ir įsitraukimo į darbą ryšiu. Pirmame regresijos modelyje tyrėme nepriklausomų, autonomijos ir stiprybių panaudojimo, kintamųjų gebėjimą

prognozuoti įsitraukimą į darbą. Gautas modelis paaiškino 22% įsitraukimo į darbą rodiklių variacijos, $R^2 = 0,22$, $p < 0,001$ (žr. 16 lentelė). Jei keliame prielaidą, kad stiprybių panaudojimas turėtų veikti autonomijos ir įsitraukimo į darbą sąsają, tai tokiu atveju prognozuodami įsitraukimą į darbą regresinėje analizėje turime atsižvelgti ir į tai, kaip įsitraukimo į darbą prognozę veikia autonomijos ir stiprybių panaudojimo sąveika, kurią kitu žingsniu įtraukėme į regresinę analizę. Gautas modelis paaiškino 22% įsitraukimo į darbą rodiklių variacijos, $R^2 = 0,22$, $p < 0,001$ (žr. 16 lentelė). Determinacijos koeficientas padidėjo nežymiai, tarp šių dviejų modelių nėra statistiškai reikšmingo skirtumo, $\Delta R^2 = 0,000031$, $p > 0,05$ (žr. 16 lentelė). Todėl, galime daryti išvadą, kad stiprybių panaudojimas, autonomijos ir įsitraukimo į darbą sąveikai poveikio nedaro.

16 lentelė. *Sąveika tarp autonomijos ir stiprybių panaudojimo, prognozuojant įsitraukimą į darbą.*

Mod nr.	Įsitraukimas į darbą						
	$Beta(\beta)$	F	p	R^2	ΔR^2	p	
1	Autonomija	0,22*	13,55	< 0,001	0,22		
	Stiprybių panaudojimas	0,36***					
2	Autonomija	0,26	8,94	< 0,001	0,22	0,000031	0,951
	Stiprybių panaudojimas	0,38					
	Emociniai reikalavimai x						
	Stiprybių panaudojimas	-0,05					

*Pastaba. ΔR^2 – determinacijos koeficiento pokytis ir p – jo reikšmingumo lygmuo. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.*

Toliau buvo tikrinamas stiprybių panaudojimo poveikis socialinės paramos ir įsitraukimo į darbą sąveikai, tam taip pat buvo naudojama moderacijos analizė. Pirmame regresijos modelyje tyrėme socialinės paramos ir stiprybių panaudojimo gebėjimą prognozuoti įsitraukimą į darbą. Gautas modelis paaiškino 19% subjektyvios gerovės rodiklių variacijos, $R^2 = 0,19$, $p < 0,001$ (žr. 17 lentelė). Sekančiame žingsnyje prie modelio pridėjus nepriklausomų kintamųjų sąveiką, gautas modelis paaiškino 20% subjektyvios gerovės rodiklių variacijos, $R^2 = 0,20$, $p < 0,001$ (žr. 17 lentelė). Nors determinacijos koeficientas padidėjo, tarp šių modelių nėra statistiškai reikšmingo skirtumo, $\Delta R^2 =$

0,007, $p > 0,05$ (žr. 17 lentelė). Todėl, daroma išvada, kad stiprybių panaudojimas, socialinės paramos ir įsitraukimo į darbą sąveikai poveikio nedaro.

17 lentelė. *Sąveika tarp socialinės paramos ir stiprybių panaudojimo, prognozuojant įsitraukimą į darbą.*

Mod nr.		Įsitraukimas į darbą					ΔR^2	p
		$Beta(\beta)$	F	p	R^2			
1	Socialinė parama	0,09	11,02	< 0,001	0,19			
	Stiprybių panaudojimas	0,40***						
2	Socialinė parama	-0,42	7,62	< 0,001	0,20	0,007	0,358	
	Stiprybių panaudojimas	-0,02						
	Socialinė parama x							
	Stiprybių panaudojimas	0,75						

Pastaba. ΔR^2 – determinacijos koeficiento pokytis ir p – jo reikšmingumo lygmuo. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Toliau buvo tiriamas stiprybių panaudojimo poveikis grįžtamojo ryšio ir įsitraukimo į darbą ryšiui. Sudarius pirmąjį regresinį modelį, atspindintį įsitraukimo į darbą priklausomybę nuo nepriklausomų, grįžtamojo ryšio ir stiprybių panaudojimo, kintamųjų, rezultatai parodė, kad šie kintamieji paaiškina 19% įsitraukimo į darbą rodiklių variacijos (žr. 18 lentelė). Sudarant antrąjį regresinį modelį, prie nepriklausomų kintamųjų buvo pridėta jų sąveika. Antrojo modelio determinacijos koeficientas $R^2 = 0,19$, $p < 0,001$ (žr. 18 lentelė). Rezultatai parodė, kad grįžtamasis ryšys, stiprybių panaudojimas ir jų sąveikos kintamasis taip pat paaiškina 20% įsitraukimo į darbą rodiklių variacijos. Kadangi pirmojo ir antrojo modelių determinacijos koeficientai statistiškai reikšmingai nesiskyrė (žr. 18 lentelė), galima teigti, kad stiprybių panaudojimas nėra susijęs su grįžtamojo ryšio ir įsitraukimo į darbą ryšiu.

18 lentelė. *Sąveika tarp grįžtamojo ryšio ir stiprybių panaudojimo, prognozuojant įsitraukimą į darbą.*

Mod nr.		Įsitraukimas į darbą					ΔR^2	p
		$Beta(\beta)$	F	p	R^2			
1	Grįžtamasis ryšys	0,08	10,80	< 0,001	0,19			
	Stiprybių panaudojimas	0,42***						

	Grįžtamasis ryšys	-0,24	7,24	< 0,001	0,19	0,002	0,599
2	Stiprybių panaudojimas	0,24					
	Grįžtamasis ryšys x						
	Stiprybių panaudojimas	0,38					

*Pastaba. ΔR^2 – determinacijos koeficiento pokytis ir p – jo reikšmingumo lygmuo. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.*

Norint patikrinti ar stiprybių panaudojimas turės įtakos galimybės tobulėti ir ištraukimo į darbą ryšiui, buvo taip pat atlikta moderacinė analizė. Pirmajame modelyje buvo tikrinamas galimybės tobulėti ir stiprybių panaudojimo gebėjimas prognozuoti ištraukimą į darbą. Gautasis modelis paaiškino 35% ištraukimo į darbą rodiklių variacijos, $R^2 = 0,35$, $p < 0,001$ (žr. 19 lentelė). Antrajame modelyje įtraukus galimybės tobulėti ir stiprybių panaudojimo sąveiką, modelis paaiškino 36% ištraukimo į darbą rodiklių variacijos, $R^2 = 0,36$, $p < 0,001$ (žr. 20 lentelė). Pirmojo ir antrojo modelių determinacijos koeficiento pokytis yra statistiškai nereikšmingas, $\Delta R^2 = 0,014$, $p > 0,05$ (žr. 19 lentelė). Tai reiškia, kad stiprybių panaudojimas neveikia galimybės tobulėti ir ištraukimo į darbą sąsajos.

19 lentelė. *Sąveika tarp galimybės tobulėti ir stiprybių panaudojimo, prognozuojant ištraukimą į darbą.*

Mod nr.		Įsitraukimas į darbą					p
		$Beta(\beta)$	F	p	R^2	ΔR^2	
1	Galimybė tobulėti	0,45***	25,17	< 0,001	0,35		
	Stiprybių panaudojimas	0,25**					
2	Galimybė tobulėti	-0,33	17,66	< 0,001	0,36	0,014	0,154
	Stiprybių panaudojimas	-0,23					
	Galimybė tobulėti x						
	Stiprybių panaudojimas	1,07					

*Pastaba. ΔR^2 – determinacijos koeficiento pokytis ir p – jo reikšmingumo lygmuo. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.*

Galiausiai buvo patikrinta stiprybių panaudojimo sąsaja su vadovo paramos ir ištraukimo į darbą ryšiu. Pirmame regresijos modelyje tyrėme vadovų paramos ir stiprybių panaudojimo gebėjimą prognozuoti ištraukimą į darbą. Gautas modelis paaiškino 18% ištraukimo į darbą rodiklių variacijos, $R^2 = 0,18$, $p < 0,001$ (žr. 20 lentelė). Kitu žingsniu į regresinę analizę įtraukėme vadovo paramos ir stiprybių panaudojimo sąveiką, gautas modelis taip pat paaiškino 18% ištraukimo į darbą

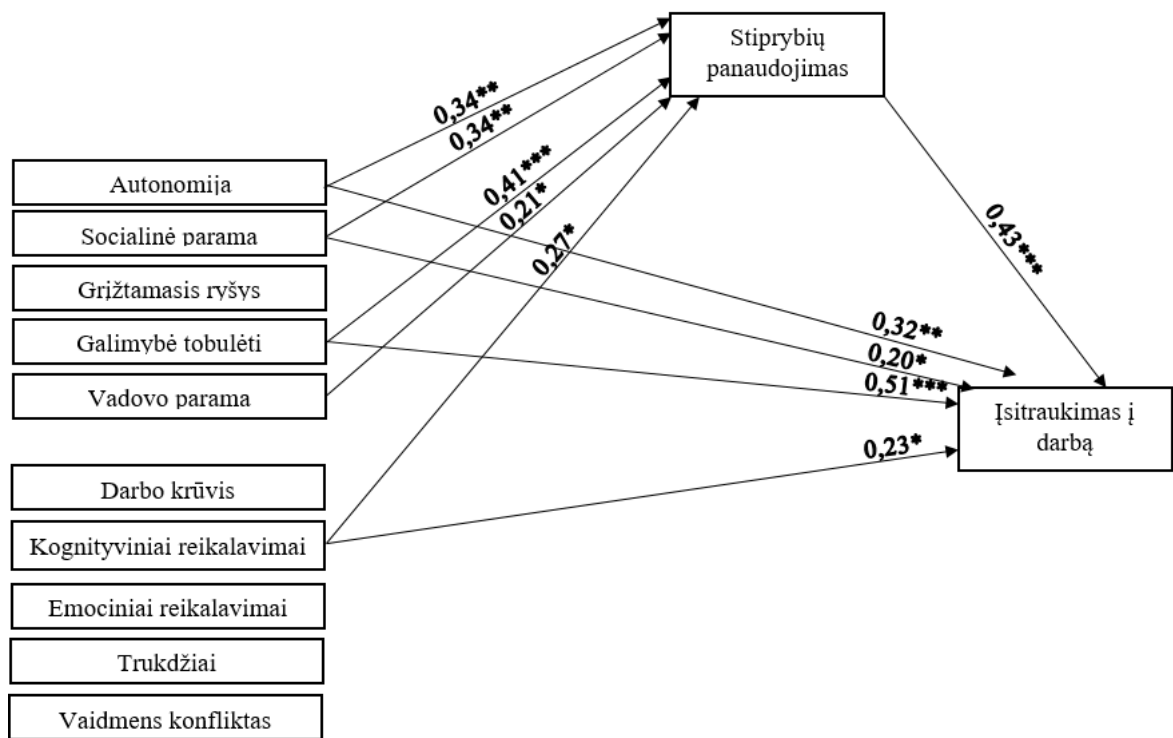
rodiklių variacijos, $R^2 = 0,18$, $p < 0,001$ (žr. 20 lentelė), nors determinacijos koeficientas ir padidėjo, tarp šių dviejų modelių nėra statistiškai reikšmingo skirtumo, $\Delta R^2 = 0,000243$, $p > 0,05$ (žr. 20 lentelė).

20 lentelė. *Sąveika tarp vadovo paramos ir stiprybių panaudojimo, prognozuojant įsitraukimą į darbą.*

Mod nr.		Įsitraukimas į darbą					
		$Beta(\beta)$	F	p	R^2	ΔR^2	p
1	Vadovo parama	0,04	10,59	< 0,001	0,18		
	Stiprybių panaudojimas	0,42***					
2	Vadovo parama	0,13	6,99	< 0,001	0,18	0,000243	0,358
	Stiprybių panaudojimas	0,47					
	Vadovo parama x						
	Stiprybių panaudojimas	-0,11					

Pastaba. ΔR^2 – determinacijos koeficiento pokytis ir p – jo reikšmingumo lygmuo. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Atsižvelgiant į rezultatus, buvo paneigta 6(b) hipotezė, teigianti, kad asmeninių stiprybių panaudojimas darys įtaką darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą ryšiui. Remiantis pozityvaus-aktyvumo modeliu (angl. *positive-activity model*), pasak kurio žmonės, atlikdami teigiamą veiklą, patiria teigiamus jausmus, emocijas, juos užklumpa teigiamos mintys, tad tikėtina, kad jie pranoks kitus, siekiant numatytų tikslų, buvo samprotaujama, kad esant darbo ištekliams, darbuotojai, kurie panaudoja savas stiprybes, bus labiau įsitraukę į darbą nei tie, kurie stiprybių nepanaudoja. Atlikta hierarchinė regresinė analizė šią hipotezę paneigė. Gautus bendrus tyrimo rezultatus galime pavaizduoti schematiškai (žr. 2 paveikslėlis).



2 paveikslėlis. Gauti įverčiai tarp kintamųjų.

Apibendrinant, galima teigti, kad stiprybių panaudojimas yra dar pakankamai „jauna“ tema, kuriai vis dar trūksta aiškumo, o tyrimų, nagrinėjančių šio konstrukto vaidmenį darbo reikalavimų-įsteklių modelyje taip pat nėra apstu, tad tai galėtų būti įdomi niša ateities tyrimams. Kita vertus, galima teigti, kad šis tyrimas pagrindė asmeninių stiprybių panaudojimo svarbą, kalbant apie įsitraukimą į darbą, bei papildė turimas žinias apie stiprybių panaudojimą sąlygojančius darbo reikalavimus ir išteklius.

IŠVADOS

1. Darbo ištekliai iš dalies siejasi su įsitraukimu į darbą:
 - Tie tiriamieji, kurie turi daugiau autonomijos, socialinės paramos ir galimybės tobulėti yra labiau įsitraukę į darbą;
 - Nėra sąsajų tarp grįžtamojo ryšio, vadovo paramos ir įsitraukimo į darbą.
2. Darbo reikalavimai iš dalies siejasi su įsitraukimu į darbą:
 - Tie tiriamieji, kurie susiduria su aukštesniais kognityviniais reikalavimais yra labiau įsitraukę į darbą;
 - Nėra sąsajų tarp emocinių reikalavimų darbo krūvio, vaidmenų konflikto, trukdžių ir įsitraukimo į darbą.
3. Darbo ištekliai iš dalies siejasi su stiprybių panaudojimu:
 - Tie tiriamieji, kurie turi daugiau autonomijos, socialinės paramos, galimybės tobulėti ir vadovo paramos, savas stiprybes panaudoja dažniau;
 - Nėra sąsajos tarp grįžtamojo ryšio ir stiprybių panaudojimo.
4. Darbo reikalavimai iš dalies siejasi su stiprybių panaudojimu:
 - Tie tiriamieji, kurie susiduria su aukštesniais kognityviniais reikalavimais, savas stiprybes panaudoja dažniau;
 - Nėra sąsajų tarp emocinių reikalavimų darbo krūvio, vaidmenų konflikto, trukdžių ir stiprybių panaudojimo.
5. Tiriamieji, kurie dažniau panaudoja savas stiprybes yra labiau įsitraukę į darbą;
6. Stiprybių panaudojimas neturi įtakos darbo reikalavimų/išteklių ryšiams su įsitraukimu į darbą.

TYRIMO RIBOTUMAI

Analizuojant tyrimo rezultatus, tikslinga būtų atsižvelgti ir į jo ribotumus. Visų pirma – nereprezentatyvi ir heterogeniška tiriamųjų imtis, ateityje vertingiau būtų ištirti didesnę tiriamųjų imtį, atsižvelgti į amžių, lytį ir tiriamųjų darbo pobūdį, kas padėtų detaliau išanalizuoti stiprybių panaudojimo sąsajas su darbo reikalavimų/išteklių ir įsitraukimo į darbą ryšiais. Antra, tolesniuose tyrimuose prasminga būtų atlikti kvaziekperimentinius ar longitudinalinius tyrimus, kurie leistų daryti priežastinius ryšius aiškinančias interpretacijas.

REKOMENDACIJOS

1. Ateities tyrimuose reikėtų atsižvelgti į sociodemografinius skirtumus, tai padėtų išsamiau pažvelgti į darbo reikalavimų/išteklių, stiprybių panaudojimo ir įsitraukimo į darbą tarpusavio ryšius. Taip pat tyrimus atlikti didesnėse imtyse, patikrinti sąsajas specifinėse imtyse. Taip pat, kvaziekperimentiniai ar longitudinaliniai tyrimai padėtų atskleisti priežastinius ryšius aiškinančias interpretacijas.

2. Atsižvelgiant į šio tyrimo gautus rezultatus, organizacijose turėtų būti užtikrinama tokia aplinka, kurioje dirbdami individai gautų pakankamai autonomijos, socialinės ir vadovo paramos, turėti galimybę tobulėti bei aplinkoje turėti iššūkius keliančius reikalavimus tai skatins juos panaudoti savo stiprybes, o kartu ir didins įsitraukimą į darbą.

3. Taip pat, svarbu organizacijose vykdyti su stiprybėmis bei jų panaudojimu susijusias intervencijas. Darbuotojai turi suvokti, kokias stiprybes turi, bei turi turėti galimybę jas pritaikyti darbinėje aplinkoje, kas lems padidėjusį įsitraukimą į darbą.

LITERATŪRA

Albrecht, S.L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham.

Baker, A.B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol 22, No. 3, 273-285.

Bakker A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269.

Bakker, A.B. (2014). The Job Demands–Resources Questionnaire. Rotterdam: Erasmus University. Unpublished manuscript.

Bakker A. B., Demerouti E., & Xanthopoulou D. (2012). How do engaged employees stay engaged? *Ciencia and Trabajo*, 14, 15–21.

Bakker A. B., & Xanthopoulou D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760–2779.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and Wellbeing: Wellbeing: A complete reference guide*, 3, 37-64.

Bakker, A. B., & Van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology*, 59, 38-46.

Bakker, A.B. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & C.L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization*, 50-72. Oxon, UK: Routledge.

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.

Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2003). *Dual processes at work in a call centre: an application of the Job Demands-Resources model*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393–417.

Bakker, A.B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A.I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411

Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.

Bakker, A.B., Hopstaken, J., Van der Linden, D., Kompier, M.A.J., & Leung, Y.K. (2016). Shifts in attention during mental fatigue: Evidence from subjective, behavioral, physiological, and eye-tracking data. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, *42*, 878-889.

Bakker, A.B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, *65*, 1359-1378.

Bakker, A.B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, and Coping*, *21*, 309-324.

Bakker, A.B., Van Emmerik, I.J.H., & Euwema, M.C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work & Occupations*, *33*, 464-489.

Bakker, B., A., Schaufeli, B., W., Leiter, P., M. & Taris, W., T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, vol. 22.

Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B. & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*, *6*(2), 106-118.

Botha, C., & Mostert, K. (2014). A structural model of job resources, organisational and individual strengths use and work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, *40*(1).

Clifton, D.O., & Harter, J.K. (2003). Investing in strengths. In A.K.S. Cameron, B.J.E. Dutton, & C.R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, 111–121. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, *95*(5), 834-848.

Demerouti E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands - Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 499-512.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 499–512.

Diskienė, D. ir Tamoševičienė, K. (2014). Pedagogų organizacinio išipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Informacijos mokslai / Vilniaus universitetas*. Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla, t. 69. p. 89-102.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2012). Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business unit performance. *Human Resource Management*, 51(5), 651–664.

Dubreuil P., Forest J., & Courcy F. (2014). From strengths use to work performance: the role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *Journal of Positive Psychology*. Vol. 9 335–349.

Forest, J., Mageau, G. A., Crevier-Braud, L., Bergeron, E., Dubreuil, P., & Lavigne, G. L. (2012). Harmonious passion as an explanation of the relation between signature strengths' use and well-being at work: Test of an intervention program. *Human Relations*, 65(9), 1233–1252.

Hakanen J. J., Bakker A. B., & Demerouti E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479–487.

Hallberg, U.E. & Schaufeli, W.B. (2006). “Same Same” but Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*. Vol. 11, 119-127.

Harzer C., & Ruch W. (2012). When the job is a calling: the role of applying one's signature strengths at work. *Journal of Positive Psychology*. Vol. 7 362–371.

Harzer, C., & Ruch, W. (2013). The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies*, 14, 965–983.

Harzer, C., & Ruch, W. (2015). The relationships of character strengths with coping, work-related stress, and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 6:165.

Ho, V. T., & Kong D. T. (2016). A Self-determination Perspective of Strengths Use at Work: Examining Its Determinant and Performance Implications. *Journal of Positive Psychology*, 11, no. 1, 15-25.

Karatepe, O.M., Beirami, E., Bouzari, M. & Safavi, H.P. (2014). Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 36 No. 1, pp. 14-22.

Keenan, E. M., & Mostert, K. (2013). Perceived organisational support for strengths use: The factorial validity and reliability of a new scale in the banking industry. *South African Journal of Industrial Psychology*, 39, 1–12.

Kular, S., Gatenby M., Rees, C., Soane, E. & Truss, K. (2008). Employee Engagement: A Literature Review. Kingston University, *Working Paper Series* No 19.

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138–156.

Lavy, S., Littman-Ovadia, M. & Boiman-Meshita, M. (2017). The Wind Beneath My Wings: Effects of Social Support on Daily Use of Character Strengths at Work. *Journal of Career Assessment*. Vol. 25(4) 703-714

Lazauskaitė - Zabielskė, J., Rekašiūtė Balsienė, R. ir Urbanavičiūtė, I. (2016). Įsitraukimas į darbą: lietuviškosios UWES versijos psichometrinių charakteristikų tikrinimas. *Psichologija: mokslu grindžiama praktika žmogui ir visuomenei. Lietuvos psichologų kongresas. Kongreso pranešimų santraukų leidinys*. Kaunas, Vytauto Didžiojo universitetas. p. 82-83.

Linley, P.A., & Harrington, S. (2006). Strengths coaching: A potential-guided approach to coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 37–46.

Linley, P.A., Nielsen, K.M., Wood, A.M., Gillett, R., & Biswas-Diener, R. (2010). Using signature strengths in pursuit of goals: Effects on goal progress, need satisfaction, and well-being, and implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 8–17.

Lyubomirsky, S. & Layous, K. (2013). How Do Simple Positive Activities Increase Well-Being? *Current Directions in Psychological Science*. 22(1) 57–62.

Luthans F., Avolio B. J., Avey J. B., & Norman S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572.

Luthans F., Norman S. M., Avolio B. J., & Avey J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate – employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219–238.

Mäkikangas, A., Schaufeli, W., Tolvanen, A. & Feldt, T. (2013). Engaged managers are not workaholics: Evidence from a longitudinal personcentered analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 29, 135-143.

Maslach Ch., Schaufeli W.B., & Leiter M.P. (2001). Job Burnout. *Annual review of psychology*, Vol. 52, pp. 397-422.

Maslach, C., Schaufeli, B., W. & Leiter, P., M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*. Vol. 52:397-422.

Peterson, C. & Park, N. (2006). Character strengths in organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 27, 1149–1154.

Peterson, C., Park, N. & Seligman, M. E. P. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. 23, No. 5, 2004, pp. 603-619.

Saks A. M., & Gruman J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25, 155–182.

Saks, A. M. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 Issue: 7, pp.600-619.

Schaufeli, R., W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25, 293–315.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173-203.

Stander, F. W., & Mostert, K. (2013). Assessing the organisational and individual strengths use and deficit improvement amongst sport coaches. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 39(2), 1–13.

Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230-240.

Van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2015). My strengths count! Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance. *Human Resource Management*, 54, 81–103.

Van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2015). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication.

Woerkom, M., & Mayers, M. C. (2015). My Strengths Count! Effects of a Strengths-Based Psychological Climate on Positive Affect and Job Performance. *Human Resource Management*, Vol. 54, No. 1. Pp. 81–103

Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., Beer L. & Rothmann, S. Jr. (2016) Strengths use and deficit correction in organizations: development and validation of a questionnaire, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25:6, 960-975.

Woerkom, M., Oerlemans, W., & Bakker, A.B. (2016). Strengths use and work engagement: A weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 384-397.

Wood A. M., Linley P. A., Maltby J., Kashdan T. B., & Hurling R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: a longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Journal of Personality and Individual Differences*, 50, 15–19. 10.1016/j.paid.2010.08.004

Xanthopoulou D., Bakker A. B., Demerouti E., & Schaufeli W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141.

Xanthopoulou D., Bakker A. B., Demerouti E., & Schaufeli W. B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–244.

Xanthopoulou D., Bakker A. B., Demerouti E., & Schaufeli W. B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183–200.

RRIEDAI

1 Priedas

3 lentelė. Darbo reikalavimų skalės tiriamosios faktorių analizės su Varimax sukiniu teiginių faktorių svoriai.

Klausimai	Faktoriai				
	1 faktorius (darbo krūvis)	2 faktorius (emociniai reikalavimai)	3 faktorius (kognityviniai reikalavimai)	4 faktorius (vaidmenų konfliktas)	5 faktorius (trukdžiai)
1	0,813				
2	0,610				
3	0,786				
4	0,852				
5			0,800		
6			0,840		
7			0,737		
8			0,774		
9		0,721	0,403		
10		0,751			
11		0,798			
12		0,796			
13		0,858			
14		0,786			
15				0,795	
16				0,738	
17				0,753	
18				0,838	
19					0,788
20					0,830
21					0,843
22					0,784
23					0,812

Pastaba. Paryškintu šriftu pažymėti didžiausi kintamojo faktorių svoriai.

2 Priedas

5 lentelė. Darbo išteklių skalės tiriamosios faktorių analizės su Varimax sukiniu teiginių faktorių svoriai.

Klausimai	Faktoriai				
	1 faktorius (vadovų parama)	2 faktorius (grįžtamasis ryšys)	3 faktorius (tobulėjimo galimybės)	4 faktorius (socialinė parama)	5 faktorius (autonomija)
1 klausimas			0,436		0,607
2 klausimas					0,890
3 klausimas					0,801
4 klausimas			0,854		
5 klausimas			0,848		
6 klausimas			0,860		
7 klausimas				0,855	
8 klausimas				0,806	
9 klausimas				0,664	
10 klausimas	0,622	0,559			
11 klausimas	0,776				
12 klausimas	0,786				
13 klausimas	0,801				
14 klausimas	0,829				
15 klausimas		0,733			
16 klausimas		0,834			
17 klausimas		0,820			

Pastaba. Paryškintu šriftu pažymėti didžiausi kintamojo faktorių svoriai.