

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETAS  
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

VAIDA LAZAREVIČIŪTĖ

Studijų programa VPSvmns21

DARBUOTOJŲ ASMENYBĖS BRUOŽŲ,  
MOTYVACIJOS IR KLESTĖJIMO DARBE SAŠAJOS

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė  
Prof. dr. Aistė Diržytė

VILNIUS, 2023

## TURINYS

SVARBIAUSIOS SAŲOKOS .....	4
PRATARMĖ .....	5
1. LITERATŪROS ANALIZĖ.....	7
1.1. Klestėjimas darbe .....	7
1.1.1. Klestėjimo darbe samprata .....	7
1.1.2. Veiksniai, susiję su klestėjimu darbe.....	9
1.2. Asmenybės bruožai.....	11
1.2.1. Asmenybės bruožų samprata .....	11
1.2.2. Darbuotojų asmenybės bruožai ir motyvacija .....	15
1.2.3. Darbuotojų asmenybės bruožai ir klestėjimas darbe .....	18
1.3 Motyvacija .....	20
1.3.1. Motyvacijos samprata.....	20
1.3.2. Darbuotojų motyvacija ir klestėjimas darbe .....	24
1.4. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai ir hipotezės.....	28
2. TYRIMO METODAI .....	30
2.1. Tyrimo dalyviai .....	30
2.2. Tyrimo instrumentai .....	30
2.3. Tyrimo eiga.....	32
2.4. Rezultatų apdorojimas .....	32
3. REZULTATAI .....	34
3.1. Patikimumas ir validumas .....	34
3.2. Tiriamųjų sociodemografiniai duomenys.....	34
3.3. Aprašomoji statistika .....	37
3.4. Tyrimo kintamųjų sąsajų preliminari analizė .....	37
3.5. Asmenybės bruožai ir motyvacija: regresinė analizė .....	40
3.6. Asmenybės bruožai ir klestėjimo darbe elementai: regresinė analizė .....	40
3.7. Motyvacija ir klestėjimo darbe elementai: regresinė analizė. ....	41

3.8. Asmenybės bruožų, motyvacijos ir klestėjimo darbe mediacinė analizė .....	42
4. REZULTATŲ APTARIMAS.....	47
4.1. Asmenybės bruožų ir motyvacijos sąsajos .....	48
4.2. Asmenybės bruožų ir klestėjimo elementų (mokymosi ir gyvybingumo) sąsajos .....	50
4.3. Motyvacijos ir klestėjimo elementų (mokymosi ir gyvybingumo) sąsajos.....	51
4.4. Tyrimo ribotumai.....	53
IŠVADOS.....	54
LITERATŪRA .....	55
SANTRAUKA.....	58
SUMMARY.....	59
PRIEDAI .....	60

## SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Darbuotojas – žmogus, kuriam yra mokamas atlygis už darbą organizacijoje ar kitam žmogui (Collins English dictionary, 1994)

Motivacija – varomoji jėga, kuri suteikia elgesiui tikslą ar kryptį ir veikia žmogų sąmoningu arba nesąmoningu lygmeniu (VandenBos, 2015).

Asmenybės bruožai – reliatyviai stabilios, nuoseklios ir ilgalaikės charakteristikos, kurios reiškiasi iš individo elgesio braižo, nuostatų, jausmų ir įpročių (VandenBos, 2015).

Klestėjimas darbe – pozityvi psichologinė būseną, kurios metu individas patiria gyvybingumą bei mokymąsi (Porath et al. 2012).

## PRATARMĖ

Miestams plečiantis ir greitėjant gyvenimo ritmui, vis daugiau įmonių ir organizacijų siekia patenkinti augančius klientų poreikius. Tačiau augant organizacijoms ir kuriantis naujiems verslams iškyla darbuotojų išlaikymo klausimas, o įtempta konkurencija verslo pasaulyje skatina darbdavius ir vadovus ieškoti būdų, kaip jie galėtų įgyti pranašumą tarp konkurentų (Abid, Zahra, & Ahmed, 2016). Didelis personalo kaitos dažnis kainuoja nemažai resursų, atrankų ir laiko, siekiant užpildyti esamą poziciją. Organizacijos išlaidos samdant naują darbuotoją gali svyruoti nuo 50 iki 200 procentų buvusio darbuotojo atlyginimo sumos (Cloutier, Felusiak, Hill, & Pemberton-Jones, 2015). Dėl šios ir daugelio kitų priežasčių didelis darbuotojų išeinamumo dažnis nėra organizacijoms naudingas.

Analizuojant darbuotojų išlaikymo problemą randama nemažai veiksnių, kurie yra susiję su darbuotojų išeinamumo dažniu bei noru pasilikti. Ir nors darbuotojo gaunamas finansinis atlygis vis dar yra svarbus siekiant darbuotoją išlaikyti, nemažai veiksnių yra itin glaudžiai susiję su žmogiškaisiais ištekliais bei darbuotojo klestėjimu darbe (Abid et al, 2016). Verta paminėti, jog klestėjimas darbe susijęs ne tik su darbuotojų išėjimo iš darbo dažniu, bet ir su atliktimi. Tyrimai yra parodę, jog kolektyvinis klestėjimas darbe yra susijęs su kolektyviniu įsipareigojimu, ko pasekoje yra teigiamai susijęs su bendra kolektyvo atliktimi (Walumbwa, Muchiri, Misati, Wu, & Meiliani, 2018). Marc S. Galli (2020) teigia, jog yra trys aiškūs faktoriai, kurie lemia darbuotojo atliktį: darbuotojo gebėjimai, motyvacija bei reikalingų išteklių turėjimas, tad analizuojant motyvacijos ir atlikties formulę, reikalingų išteklių turėjimas yra itin svarbus. Būtent šį komponentą galima būtų sieti su Porath ir kitų (2012) aprašomu klestėjimo darbe komponentu – mokymusi (*angl.* learning), kuris apibrėžiamas kaip nuolatinio tobulėjimo bei darbo išmanymo „jausmas“. Taip pat ir Marc S. Galli (2020) kaip išteklius nurodo ne tik įrankius, reikalingus darbui atlikti, bet ir tam tikrą darbuotojo kompetenciją bei išsilavinimą, žinias. Taigi tyrimai rodo, jog tiek klestėjimas darbe tiek motyvacija yra susiję su atliktimi, tad yra pagrindo manyti, jog bus susiję ir tarpusavyje.

Tačiau vertėtų atkreipti dėmesį ir į tai, jog visi darbuotojai skirtingi, jie gali skirtingai reaguoti į tuos pačius pastiprinimus, juos gali motyvuoti labai skirtingi dalykai, o kartu ir klestėjimas darbe gali skirtis. Tad kyla klausimas, ar tam tikri psichologiniai veiksniai galėtų būti susiję su darbuotojo motyvacija bei klestėjimu darbe. Siekiant išanalizuoti individualius darbuotojų skirtumus, paranku būtų atkreipti dėmesį į jų asmenybės bruožus.

Tyrimai rodo, jog klestėjimas darbe, susidedantis iš gyvybingumo bei mokymosi patirčių, yra svarbus mediatorius tarp sąmoningumo bei darbuotojo pasitenkinimo. Manoma, kad klestėjimas yra mediatorius dėl savo mokymosi komponentų (pavyzdžiui mokymosi), kuriuos sąmoningumas gali palengvinti ir tiesiogiai veikti darbuotojo pasitenkinimą savo karjera ir darbu (Huo & Jiang, 2021).

Taip pat, kito empirinio tyrimo rezultatai rodo, jog neurotiškumas yra neigiamai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu, sąmoningumas poveikio pasitenkinimui neturi, o sutarumas teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą, o šis turi stiprų poveikį darbuotojo emociniam įsipareigojimui (Matzler & Renzl, 2007).

Nors minėtų tyrimų rezultatai prieštaringi, tačiau matoma tendencija, jog asmenybės bruožai vis dėlto turi sąsajų su darbuotojų pasitenkinimu ir kartu žinome, jog klestėjimas darbe irgi manomai susijęs su minėtu pasitenkinimu, tad galima kelti prielaidą, jog galima rasti tam tikrų sąsajų tarp asmenybės bruožų bei klestėjimo darbe.

Atsižvelgiant į tai, jog ankstesnių tyrimų rezultatai yra nevienareikšmiai, o darbuotojų motyvacija ir klestėjimas darbe yra svarbūs įmonių veiklos efektyvumui, šio darbo tikslas – atskleisti darbuotojų klestėjimo darbe, motyvacijos bei asmenybės bruožų sąsajas.

# 1. LITERATŪROS ANALIZĖ

## 1.1. Klestėjimas darbe

### 1.1.1. Klestėjimo darbe samprata

Per pastaruosius kelerius metus buvo skiriamas didelis dėmesys darbuotojų pasitenkinimui darbu. Daugelis įmonių investuoja daug išteklių į programas, skirtas stebėti ir didinti darbuotojų pasitenkinimą. Manoma, kad pasitenkinimas darbu lemia motyvuotus ir įsipareigojusius darbuotojus ir efektyvesnę darbą, o savo ruožtu – aukštesnę procesų ir produktų kokybę (Matzler & Renzl, 2007). Galiausiai tikimasi, kad darbuotojų pasitenkinimas padidins klientų pasitenkinimą, o tai tiesiogiai veikia įmonės veiklą (Matzler & Renzl, 2007). Dėl šios priežasties atlikta nemažai tyrimų, siekiančių nustatyti, kas visgi sąlygoja pasitenkinimą darbe ir keli tyrimai yra parodę, jog visgi klestėjimas darbe yra teigiamai susijęs su pasitenkinimu darbu, o pasitenkinimas ir vidinė motyvacija skatina įsitraukimą (Milosevec, Paterson, & Bass, 2014), tad klestėjimas darbe bus vienas iš šiame darbe nagrinėjamų veiksnių.

Žmogaus klestėjimas jau kelis dešimtmečius traukia socialinių ir elgesio mokslininkų susidomėjimą. Platesnėje psichologinėje literatūroje klestėjimas paprastai suvokiamas kaip dinamiškas prisitaikymo prie fizinių, psichologinių ar socialinių sunkumų procesas, vedantis į teigiamus rezultatus, tokius kaip asmeninis augimas ir geresnis funkcionavimas (Porath et al. 2012). Organizacinės elgsenos ir vadovavimo tyrinėtojai sutelkia dėmesį į kiek kitokią klestėjimo reikšmę. Dvidimensinio klestėjimo darbe idėja paplito visai neseniai, pirmą kartą toks modelis pristatytas Spreitzer ir kitų 2005 metais. Dabar klestėjimo darbe konceptas susilaukia vis daugiau dėmesio iš tyrėjų dėl vis dažniau atrandamų sąsajų tarp klestėjimo darbe ir kitų veiksnių, kurie galiausiai susiveda į gerą savijautą darbe, mažesnę išėjimo iš darbo dažnį ir kitus organizacijai naudingus faktorius. Spreitzer ir kiti (2005) klestėjimą darbe apibūdina kaip apjungtą gyvybingumo ir mokymosi (*angl. vitality and learning*) jausmų patirtį. Daugelyje ankstesnių tyrimų apie gyvybingumą ir mokymąsi buvo kalbama atskirai, tačiau Spreitzer ir kiti (2005) teigia, kad šie jausmai yra patiriami abu. Klestintys asmenys yra linkę būti energingi ir gyvybingi bei gerinti savo darbo galimybes, nuolat mokydami naujų dalykų, susijusių su jų darbu. Klestintys asmenys nuosekliai mokosi, įgyja žinių, nuolat ieško naujų galimybių tobulinti savo įgūdžius ir žinias (Rejito, 2019). Konkrečiau, mokslininkai teigia, kad klestintys darbuotojai patiria asmeninį augimą, jausdami energiją ir gyvybingumą (*vitality*) ir nuolatos įgydami ir pritaikydami žinias (*learning*) (Porath et al. 2012).

Klestėjimas yra svarbi tyrimų sritis dėl kelių priežasčių. Pirmiausia, klestėjimas suteikia naujų įžvalgų apie saviugdą teorijas. Saviugda yra procesas, kurio metu individai atlieka į tikslus orientuotas veiklas einant laikui ir besikeičiant aplinkybėmis (Spreitzer et al, 2005). Saviugdą modeliai paprastai traktuoja asmenis kaip racionalius ir izoliuotus subjektus, kurie sutelkia dėmesį į

tikslų nustatymą, savęs stebėjimą, savęs atlyginimą ir bausmę, kaip būdą reguliuoti savo elgesį. Šioje perspektyvoje neatsižvelgiama į idėją, kad asmenys taip pat gali reguliuoti savo elgesį pagal savo jausmus. Klestėjimas yra pageidautina subjektyvi patirtis, leidžianti asmenims įvertinti, ar tai, ką jie daro ir kaip jie tai daro, padeda jiems tobulėti teigiama linkme (Spreitzer et al, 2005). Vystymasis teigiama linkme reiškia žmogaus trumpalaikio individualaus funkcionavimo pagerėjimo jausmą ir ilgalaikį prisitaikymą prie darbo aplinkos (Spreitzer et al, 2005). Užuoat veikę tik kaip korekcinis mechanizmas, atsirandantis dėl veiklos spragų, autorių nuomone, žmonės naudojami savo klestėjimo jausmo pokyčiais, kad įvertintų, ar ir kaip jie turėtų imtis veiksmų darbo kontekste, kad išlaikytų ar atnaujintų savo klestėjimą. Tad galima daryti išvadą, kad klestėjimas atlieka prisitaikymo funkciją, kuri padeda asmenims naršyti ir keisti savo darbo kontekstą, kad būtų skatinamas jų pačių tobulėjimas (Spreitzer et al, 2005).

Savo ruožtu klestėjimas lemia teigiamus darbuotojų rezultatus, įskaitant sveikatą ir tobulėjimą. Tyrėjai daro prielaidą, kad klestėjimas darbe nėra automatiškai ugdomas tiesiog pašalinus ar sumažinus stresorių įtaką. Vietoje to, manoma, kad norint klestėti darbe reikia gerinti palankias individualias ir santykių charakteristikas bei kontekstinius ypatumus (Porath et al. 2012). Taip pat priešingai nei dažnai yra manoma, Spreitzer ir kiti (2005) teigia, kad klestėjimas gali įvykti su sunkumais arba be jų.

Verta paminėti, jog mokslininkai taip pat teigia, kad klestėjimas yra ne tik psichologinis, bet ir fizinis. Teigiama, kad klestėjimas yra pažinimo, emocinio ir elgesio dimensijų procesas (Abid & Ahmed, 2016). Kognityvinė dimensija reiškia mokymąsi, naujų įgūdžių, žinių ir patirties įgijimą darbo vietoje laikui bėgant. Kai darbuotojai nuolat mokosi, jie jaučiasi gyvybingi ir energingi, todėl auga ir vystosi (Abid & Ahmed, 2016). Kai asmenys mokosi darbo vietoje ir jaučiasi energingi, tai galiausiai lemia teigiamus elgesio rezultatus. Kai asmenys jaučiasi gyvybingi darbo vietoje, energijos kupini įdeda daugiau energijos bei pastangų savo veiksmams, o būtent šis gebėjimas veikti matuoja jų fizinį klestėjimą. Tai yra taškas, kuriame galime spręsti apie individo funkcionavimą (Abid & Ahmed, 2016). Tad galime daryti prielaidą apie darbuotojo klestėjimo ir darbo rezultatų teigiamą sąsają.

Kaip ir minėta, pagal Spreitzer ir kitų (2005) modelį, klestėjimas darbe veikia kaip apjungta gyvybingumo ir mokymosi patirtis. Kleine, Rudolph, ir Zacher (2019) nurodo dvi priežastis tokiam klestėjimo apibūdinimui. Pirma – emocinės ir kognityvinės psichologinių patirčių dimensijos yra glaudžiai susijusios ir klestėjimas nėra išimtis. Antra – remdamiesi gerovės, kaip daugiamatnio reiškinio, turinčio vienas kitą papildančių aspektų, supratimu, gyvybingumas, kaip maloni patirtis, yra hedonistinis gerovės komponentas, o mokymasis, kaip priemonė realizuoti savo potencialą, yra eudaimoninis gerovės komponentas.



Anot Kleine, Rudolph, ir Zacher (2019), darbuotojai yra labiau linkę klestėti, kai darbo vietoje yra tam tikros palankios sąlygos, pavyzdžiui aplinka, kurioje asmuo dirba ir konceptualizuoja konteksto ypatybes kaip svarbius klestėjimą darbe skatinančius veiksnius (pavyzdžiui, pasitikėjimo ir pagarbos atmosfera, dalijimasis informacija ir savarankiškai priimti sprendimai). Kita grupė kintamųjų, kurie, kaip manoma, skatina klestėjimą darbe, apima išteklius, gautus atliekant darbą (pavyzdžiui, žinias, teigiamą prasmingumą ir poveikį bei santykių išteklius). Skirtingai nuo konteksto ypatybių, šios savybės yra atsinaujinančios, nes jos susidaro endogeniškai per socialinę sąveiką darbe. Trečioji kintamųjų kategorija vadinama agentišku darbo elgesiu (pavyzdžiui, susitelkimas į užduotį, tyrinėjimas ir atidus ryšys). Šis elgesys apibūdinamas kaip proksimalinis klestėjimo darbe „variklis“, nes žmonės, veikiantys agentiškai, yra labiau linkę iš karto patirti gyvybingumą ir mokymąsi (Kleine, Rudolph, & Zacher, 2019). Tad matome, jog klestėjimas gali būti skatinamas aplinkos, gaunamų išteklių/naudų bei tam tikros vidinės ypatybės, kurios galimai siejasi su motyvacija bei asmenybe.

### 1.1.2. Veiksniai, susiję su klestėjimu darbe

Kadangi klestėjimas darbe yra vienas pagrindinių šio tyrimo objektų, vertėtų plačiau pažvelgti, kokių sąsajų jau yra rasta ankstesniuose tyrimuose ir literatūroje apie klestėjimą darbe. Nuo to kai Spreitzer ir kiti (2005) paskelbė savo modelį, klestėjimo darbe tyrimai sparčiai išaugo. Pavyzdžiui, empiriniai tyrimai parodė, kad klestėjimas yra teigiamai susijęs su individualiomis savybėmis (psichologiniu kapitalu), santykių savybėmis (teigiamais santykiais tarp bendradarbių) ir svarbiais darbuotojų rezultatais, tokiais kaip darbo našumas, pasitenkinimas darbu ir subjektyvi sveikata (Kleine, Rudolph, & Zacher, 2019). Porath ir kiti. (2012) parodė, kad klestėjimą, vertinant pagal jų skales, galima atskirti nuo susijusių konstrukcijų, tokių kaip afektas, orientacija į tikslą, aktyvumas ir pagrindiniai savęs vertinimai. Be to, jie parodė, kad klestėjimas darbe numato svarbius faktorius, tokius kaip palankus požiūris į darbą, našumas ir sveikata (Kleine, Rudolph, & Zacher, 2019).

Teigiamos emocijos yra kitas svarbus veiksnys, kuris yra susijęs su psichologiniu augimu ir geresne savijauta. Teigiamas tokių emocijų poveikis skatina asmenis įsitraukti į savo aplinką ir dalyvauti veikloje, kuri skatina juos tobulėti ir augti. Asmenys, patiriantys teigiamas emocijas, pasižymi adaptyviu polinkiu tyrinėti naujus objektus, žmones ar situacijas, o tai turėtų paskatinti jų mokymosi patirtį darbe (Kleine, Rudolph ir Zacher, 2019). Iš tiesų, teigiama, kad teigiamas emocijų poveikis yra teigiamai susijęs su gyvybingumu. Be to, yra įrodymų apie teigiamą ryšį tarp teigiamo afekto ir klestėjimo darbe (Porath ir kt., 2012).

Kitas tyrėjų pastebėtas veiksnys, susijęs su klestėjimu darbe – įsitraukimas į darbą. Įsitraukimas į darbą buvo apibrėžiamas kaip teigiama, pilnavertiška, su darbu susijusi dvasios

būseną, kuriai, be atsidavimo ir įsisavinimo, būdingas gyvybingumo jausmas (Kleine, Rudolph ir Zacher, 2019). Įsitraukę darbuotojai jaučia energingą ir emocinį ryšį su savo darbu, todėl darbo vietoje jaučiasi energingi ir gyvybingi. Įsitraukimas į darbą suteikia nuolatinę prieigą prie įtikslą nukreiptos veiklos ir aplinkinių paramos, kuri suteikia asmenims galimybę išmokyti naujų dalykų. Taip pat įrodyta, kad įsitraukimo į darbo veiklą intensyvumas lemia darbuotojų mokymosi patirties mastą ir kokybę (Kleine, Rudolph ir Zacher, 2019). Tad galima daryti prielaidą, kad tai, kiek darbuotojas yra linkęs įsitraukti į savo atliekamą darbą, gali būti glaudžiai susiję su tuo, ar jis darbe jaučiasi klestintis.

Taip pat reikėtų atkreipti dėmesį į svarbias nuostatas dėl darbo, įskaitant pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą, teigiamą požiūrį į savęs tobulinimą ir ketinimus keistis. Darbuotojų mokymasis yra svarbi priemonė siekiant individualių ir organizacijos tikslų. Individualūs tikslai, susiję su mokymusi, apima asmeninius pasiekimus ir tobulėjimą, pripažinimą ir priėmimą bei finansinį atlygį, o organizaciniai tikslai, susiję su mokymusi, apima darbuotojų dalyvavimą priimančias sprendimus ir darbo pareigų išplėtimą (Kleine, Rudolph ir Zacher, 2019). Tokių tikslų siekimas mokantis darbuotojoje prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbu. Organizacijos, kurios teikia pirmenybę mokymuisi, švietimui ir tobulėjimui, gali teigiamai paveikti veiklos rezultatus ir pasitenkinimą darbu (Kleine, Rudolph ir Zacher, 2019). Tad galime manyti, jog asmenys, kurie, atlikdami savo darbo užduotis, jaučiasi energingi ir gyvybingi, arba klestintys, greičiausiai bus labiau patenkinti savo darbu. Tą patvirtina ir autoriai, teigdami, kad gyvybingumas yra glaudžiai susijęs su gerove, kuri, savo ruožtu, yra susijusi su pasitenkinimu darbu, kas rodo teigiamą ryšį tarp gyvybingumo ir pasitenkinimo darbu (Kleine, Rudolph ir Zacher, 2019).

Taip pat, klestėjimas yra labiau linkęs pasireikšti, kuomet tarp individų egzistuoja dėmesingas ryšys (*angl.* *heedful relating*). Esant tokiam ryšiui, individai demonstruoja supratimą to, kaip jų pačių darbas dera su kitų darbais, siekiant paefektyvinti savo tikslų siekimą (Spreitzer et al, 2005). Dėmesingas ryšys taip pat skatina gyvybingumą, kadangi tokiu atveju jie yra labiau linkę padėti kitiems ir suteikti jiems socialinį palaikymą (Spreitzer et al, 2005). Jie taip pat bus labiau linkę jaustis atsakingi už didesnės sistemos rezultatus ir turės iššūkį atlikti įvairius integracinius veiksmus, kurie peržengia jų darbo pareigų ribas (Spreitzer et al, 2005). Tad galimai dėmesingas ryšys gali padėti asmenims įgyti ir panaudoti naujus įgūdžius, o kartu ir mokytis. Be to, kai darbuotojai klesti, jie greičiausiai bus labiau atsidavę organizacijai ir taip pagerins bendrą padalinio našumą (Walumbwa, Muchiri, Misati, Wu ir Meiliani, 2018).

Galiausiai buvo nustatyta, kad esminis savęs vertinimas skatina klestėjimą darbe, o tokios išvados rodo, kad organizacijos ir jų vadovai turėtų sutelkti dėmesį į darbuotojų, turinčių teigiamą savęs vertinimo bruožų, atranką, nes tai gali padėti sukurti labiau iniciatyvią darbuotojų grupę, kuri

galėtų imtis aktyvaus vaidmens gerinant veiklos rezultatus, o kartu ir klestėti darbe (Walumbwa, Muchiri, Misati, Wu ir Meiliani, 2018).

Taigi matome, kad klestėjimas darbe gali atnešti daugybę teigiamų rezultatų tiek darbuotojui, tiek jo organizacijai. Matoma tendencija, kad klestintys darbuotojai bus geresnės nuotaikos, patirs daugiau teigiamų emocijų, bus geresnės sveikatos, bus labiau įsitraukę į savo darbą bei organizacijos veiklą, geriau sutars su kolegomis, augs bei tobulės ir galiausiai bus labiau patenkinti savo darbu.

## 1.2. Asmenybės bruožai

### 1.2.1. Asmenybės bruožų samprata

Asmenybės bruožai dažnai yra analizuojami įvairiuose kontekstuose, kaip pagrindas žmonių elgesiui. Kadangi individo asmenybė dažniausiai yra nekintantis, arba bent jau lėtai kintantis konstruktas, naudingiausia yra suprasti, kaip jis veikia kitus žmogaus gyvenimo aspektus ir stengtis pagal tai pritaikyti individui labiausiai palankią aplinką. Tą patį galima pritaikyti ir darbo kontekste. Kadangi negalime pakeisti to, kokį asmenybės bruožų rinkinį atsineša darbuotojai, galime tik suprasti, kokioje aplinkoje jie dirba efektyviausiai ir jaučiasi labiausiai patenkinti, ir arba bandyti užtikrinti tokias sąlygas organizacijoje, siekiant darbuotojus išlaikyti, arba gebėti tinkamai pasverti, ar darbuotojas vis dėlto tinka organizacijai, ar ne, ir pagal tai priimti sprendimą dėl jo įdarbinimo.

Asmenybė visad buvo laikoma svarbiu veiksnium su asmenybe susijusiuose tyrimuose, ypač numatant darbo rezultatus. Tai elgesys, kuris išskiria vieną asmenį nuo kito ir suteikia supratimo, ar žmogus atliks tam tikrą darbą, palyginti su kitais. Be to, bruožai, susiję su asmenybe, laikomi stabiliais ir pastoviais per visą darbinį gyvenimą (Awadh & Wan Ismail, 2012). Tyrėjai atkreipė dėmesį, kad asmenybės teorijos tiria žmonių skirtumus ir panašumus. Panašumai gali būti naudojami prognozuojant žmogaus veiklą ir elgesį, nes jie apibūdina kolektyvines žmogaus prigimties savybes. Tuo tarpu skirtumai apibūdina individo veiklos rodiklius ir yra naudojami apibūdinti žmogaus veiklą ir elgesį (Awadh & Wan Ismail, 2012). Asmenybės tyrimų srities ekspertai teigia, jog individų asmenybės bruožai vis dėlto yra ilgalaikiai ir stabilūs bei turi įtakos darbiniam elgesiui. Be to, kai kurie tyrėjai rado, jog asmenybė yra efektyvus įrankis, padedantis prognozuoti darbo atliktį, ir ši technika dažniausiai yra taikoma kandidatų atrankos periodo metu (Awadh & Wan Ismail, 2012). Tad tai tik patvirtina prielaidą, jog iš individo asmenybės savybių galime prognozuoti jo pasisėkimą darbe, rezultatus ir galimai išdirbtą laiką organizacijoje.

Tačiau asmenybės apibūdinančių teorijų yra tikrai nemažai. Asmenybė dažniausiai yra apibūdinama kaip individo minčių, emocijų ir elgesio paternai (Rejito, 2019), o tai, kaip mes pasirenkame apibūdinti asmenybę, lemia, kaip mes apibūdiname ir patį žmogų. Yra išskirti keli

būdai, kaip galima apibūdinti asmenybę, remiantis minėtais minčių, emocijų ir elgesio paternais. Anot Rejito (2019), apibūdinti asmenybei dažniausiai taikomi šie požiūriai:

- 1) Bruožų požiūris (*angl.* Trait approach);
- 2) Biologinis požiūris (*angl.* Biological approach);
- 3) Psichoanalitinis požiūris (*angl.* Psychoanalytic approach);
- 4) Fenomenologinis požiūris (*angl.* Phenomenological approach);
- 5) Mokymosi/kognityvinis požiūris (*angl.* Learning and cognitive approach).

Atsižvelgiant į šiuos požiūrius, šiame tyrime pagrindinis dėmesys skiriamas bruožų požiūriui į asmenybę, nes pagrindinės temos yra individualių skirtumų konceptualizavimas ir matavimas. Požiūris į bruožus taip pat dar vadinamas asmenybės požiūriu (Rejito, 2019). Nors organizacijos ar darbo kontekste naudojama tiek daug asmenybės modelių, šiame tyrime naudojamas penkių faktorių asmenybės modelis (*angl.* Big-five factor model), kadangi tyrimai jau yra parodę, kad ekstraversija ir sąmoningumas turi nemažą poveikį klestėjimui darbe (Rejito, 2019) ir taip pat šis modelis sutampa su minėtų bruožų požiūrio modeliu.

Penkių faktorių asmenybės modelis (*toliau – Big-five modelis*) apibūdina asmenybę per penkias dimensijas, kurios apima daugumą reikšmingų žmogaus asmenybės skirtumų. Be to, šių savybių testų rezultatai labai gerai nuspėja, kaip žmonės elgiasi įvairiose realaus gyvenimo situacijose (Robbins & Judge, 2007). Penkios Big-five modelio dimensijos yra šios (Robbins & Judge, 2007):

- 1) Ekstraversija – ši dimensija apibūdina individo komforto lygį santykiuose su kitais. Aukštą ekstravertiškumo įvertį turintys žmonės yra linkę būti labiau bendraujantys, atkaklesni ir socialesni. Žemą ekstravertiškumo įvertį turintys žmonės (dar vadinami intravertais) yra linkę būti santūresni, nedrąsūs ir tylesni.
- 2) Emocinis stabilumas – dimensija, dažnai vadinama jos priešprieša neurotiškumu, apibūdina individo gebėjimą pakęsti stresą. Žmonės su teigiamais emocinio stabilumo įverčiais linkę būti ramesni, labiau pasitikintys savimi ir emociškai tvirtesni. Neigiamus emocinio stabilumo įverčius surinkę žmonės yra linkę būti labiau nervingi, nerimastingi, depresyvūs ir emociškai netvirtai.
- 3) Sutarumas – dimensija apibūdinanti individo polinkį nusileisti/sutarti su kitais. Sutarūs individai yra linkę būti labiau bendradarbiaujantys, šilti ir pasitikintys kitais. Mažus sutarumo įverčius surinkę žmonės yra labiau antagonistiški, šalti ir sunkiau sukalbami.
- 4) Atvirumas patirčiai – dimensija, apibūdinanti platų interesų diapazoną bei potraukį naujovėms. Itin atviri žmonės yra kūrybingi, smalsūs ir kūrybiškai jautrūs. Tuo tarpu

mažai atviri individai labiau mėgsta tradicijas ir jaučiasi patogiau pažįstamoje aplinkoje.

- 5) Sąmoningumas – dimensija, kurią galima pavadinti patikimumo matu. Aukšto sąmoningumo individai yra linkę būti atsakingais, organizuotais, patikimais ir pastoviais. Žemo sąmoningumo įverčius surinkę individai yra lengviau išblaškomi, dezorganizuoti ir nepatikimi.

Šis modelis yra dažnai naudojamas tiek akademinėje, tiek asmeninėje, tiek darbinėje aplinkoje, tad yra vienas dažniausiai sutinkamų asmenybės apibūdinimų. Dėl tokio modelio populiarumo, jis dažnai yra naudojamas ir asmenybės tyrimuose. Ir visgi tyrimai nustatė ryšį tarp minėtų Big-five modelio asmenybės dimensijų ir darbo rezultatų. Daugybė įrodymų rodo, kad asmenys, kurie yra patikimi, patikimi, kruopštūs, kruopštūs, gebantys planuoti, organizuoti, darbštūs, atkaklūs ir orientuoti į pasiekimus, paprastai turi aukštesnius darbo rezultatus, daugelyje, jei ne visose profesijose. Be to, darbuotojai, surinkę aukštesnius sąmoningumo įverčius, dažniau įgyja aukštesnį darbo žinių lygį, tikriausiai todėl, kad labai sąmoningi žmonės geba išmokti daugiau (138 tyrimų apžvalga atskleidė, kad sąmoningumas buvo gana glaudžiai susijęs su GPA) (Robbins & Judge, 2007). Kas liečia sąmoningumą, teigiamas poveikis darbo atlikčiai aiškiai buvo pastebėtas, kartu empiriniai tyrimai rado teigiamų sąsajų tarp sąmoningumo bei pilietišku elgesiu organizacijoje, t.y. individai, kurie dirba plačiau nei aprašyta darbinuose įstatuose bei už ką dažniausiai yra skiriami apdovanojimai (Matzler & Renzl, 2007). Tad tyrėjai teigia, jog sąmoningumas yra susijęs su pasitenkinimu darbu, nes jis padidina bendrą įsitraukimą į darbą, taigi ir didesnę tikimybę gauti patenkinamą darbo atlygį, o kartu rasta, kad sąmoningumas taip pat yra itin svarbus bruožas, susijęs su pasitenkinimu darbu (Matzler & Renzl, 2007). Nors sąmoningumas dažniausiai siejamas su darbo rezultatais, kiti Big-five modelio bruožai taip pat yra susiję su veiklos aspektais ir turi kitokių pasekmių darbui ir gyvenimui.

Iš Didžiojo penketo bruožų, emocinis stabilumas yra labiausiai susijęs su pasitenkinimu gyvenimu, pasitenkinimu darbu ir žemu streso lygiu (Robbins & Judge, 2007). Taip tikriausiai yra todėl, nes daugiausiai balų turintys asmenys yra labiau linkę būti pozityvūs ir optimistiški bei patiria mažiau neigiamų emocijų. Jie yra laimingesni nei tie, kurių balas žemas. Žmonės, kurių emocinis stabilumas yra žemas, yra itin budrūs (ieško problemų ar gresiančio pavojaus ženklų) ir yra ypač pažeidžiami fiziniam ir psichologiniam streso poveikiui (Robbins & Judge, 2007). Kituose tyrimuose minimas neurotiškumas – priešprieša emociniam stabilumui – manoma, sumažina darbuotojų pasitenkinimą, nes, dėl savo iš esmės neigiamo pobūdžio, asmenys, turintys aukštus neurotiškumo balus, patiria daugiau neigiamų gyvenimo įvykių nei kiti asmenys, galimai dėl to, kad patys tokias situacijas atsirenka. Verta paminėti ir tai, kad buvo rasta sąsajų tarp neurotiškumo ir neigiamų emocijų, o būtent neigiamos emocijos yra susijusios su nepasitenkinimu darbu (Matzler

& Renzl, 2007). Tad galima daryti prielaidą, kad neurotiškumas, arba mažas emocinis stabilumas, neigiamai veikia darbuotojo pasitenkinimą darbu.

Pereinant prie ekstravertiškumo bruožo, ekstravertai yra linkę būti laimingesni savo darbuose ir gyvenime bendrai (Robbins & Judge, 2007). Jie patiria daugiau teigiamų emocijų negu intravertai, ir laisviau savo jausmus išreiškia. Jiems taip pat geriau sekasi darbuose, kurie reikalauja didelio tarpusavio bendradarbiavimo ir bendravimo. Taip tikriausiai yra todėl, kad jie turi daugiau socialinių įgūdžių – paprastai jie turi daugiau draugų ir praleidžia daugiau laiko socialinėse situacijose nei intravertai. Galiausiai, ekstraversija yra gana stipri lyderystės atsiradimo grupėse priežastis – ekstravertai yra labiau socialiai dominuojantys, prisiima atsakomybę ir paprastai yra ryžtingesni nei intravertai. Vienas minusas yra tas, kad ekstravertai yra impulsyvesni nei intravertai, jie dažniau nedalyvauja darbe ir elgiasi rizikingai, taip pat rasta, kad ekstravertai dažniau meluoja per darbo interviu (Robbins & Judge, 2007). Tad galima daryti prielaidą, jog daugiau socializacijos ir bendradarbiavimo reikalaujantis darbas geriau seksis ekstravertams nei intravertams.

Toliau vertėtų aptarti sutarumą, kadangi iš pirmo žvilgsnio sutarumo bruožas turėtų būti itin naudingas komandiniame darbe bei bendraujant su vadovais. Aukštu sutarumu pasižymintys asmenys yra altruistiški, užjaučiantys ir nori padėti kitiems, jie siekia bendradarbiavimo, o ne konkurencijos. Sutarumas apima sugyvenimą su kitais, kuriant malonius, pasitenkinimą teikiančius santykius. Kalbant bendresniu lygmeniu, mokslininkai nustatė, kad sutarumas yra teigiamai susijęs su pasitenkinimu gyvenimu, nes sutariamais asmenys turi didesnę motyvaciją siekti tarpasmeninio intymumo, o tai turėtų būti susiję su didesniu gerovės lygiu (Matzler & Renzl, 2007). Taigi galima tikėtis, kad sutarumas taip pat bus teigiamai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu.

Ir galiausiai atvirumas patirčiai. Asmenys, kurių atvirumas patirčiai yra aukštas, yra kūrybiškesni moksle ir mene nei tie, kurių balas žemas. Kadangi lyderystei svarbus kūrybiškumas, atviri žmonės yra labiau linkę būti efektyviais lyderiais, jų taip negąsdina dviprasmiškumas ir pokyčiai, jie jaučiasi patogiai. Atviri patirčiai individai geriau susidoroja su organizaciniais pokyčiais ir lengviau prisitaiko prie besikeičiančių aplinkybių (Robbins & Judge, 2007). Tad galima manyti, kad tie žmonės, kurie nėra tokie atviri patirčiai, gali sunkiau išgyventi įvairius organizacinius ir komandinius pokyčius. O kadangi tokie pokyčiai yra neišvengiami, siekiant neatsilikti nuo aplinkos ir pasaulio tobulėjimo ir vystymosi, neatviriams žmonėms, tai gali apsunkinti jų karjeros kelią ir galimai darbo atlikti.

Tad peržvelgus literatūrą apie asmenybės bruožus, jau galima matyti, kad darbuotojo asmenybė vaidina nemažą vaidmenį darbo kontekste, pasitenkinime darbu ir net darbo atliktyje. Galima pastebėti, kurie asmenybės bruožai gali padėti pasiekti geresnius rezultatus organizacijoje (sąmoningumas, sutarumas, ekstraversija), ir kokie bruožai gali tai apsunkinti (neurotiškumas, neatvirumas). Vertėtų giliau paanalizuoti, kokį vaidmenį asmenybės bruožai atlieka vertinant

darbuotojų motyvaciją bei klestėjimą darbe, ir suprasti, kaip šias žinias galima panaudoti siekiant pagerinti bendrą darbuotojų savijautą darbovietėje.

### 1.2.2. Darbuotojų asmenybės bruožai ir motyvacija

Motyvacija yra dažnai pabrėžiama darbiniam kontekste kaip vienas iš prediktorių gerai darbuotojų atlikčiai. Dauguma darbdavių ir vadovų skiria nemažai resursų siekdami padidinti darbuotojų motyvaciją, ko pasėkoje jų rezultatai turėtų būti geresni ir išaugtų įsipareigojimas organizacijai. Motyvacijai padidinti pasirenkami įvairiausi metodai – komandų ugdymo veiklos, mokymai, paskaitos, komandų vakarėliai, bonusai ir premijos bei daug kitų, tačiau dažnu atveju metodai išlieka tokie patys tarp individų, komandų ir departamentų. Į ką vertėtų atkreipti dėmesį, kad literatūroje neretai paminimas galimas motyvacijos ryšys su asmenybės bruožais, kas reikštų, jog motyvacinius metodus reiktų derinti atitinkamai, kartais galbūt net individualiai. Bet kuriuo atveju, yra itin naudinga žinoti, kaip darbuotojų asmenybė gali būti susijusi su jų motyvacija, siekiant geriausių motyvacinių sistemų pasirinkimo ir ilgainiui, sėkmės ir efektyvumo organizacijoje.

Nagrinėjant literatūrą darbo motyvacijos ir asmenybės bruožų tema, galima pamatyti, jog vis dėlto šie du konstruktai turėtų sietis. Viename longitudinaliniame tyrime buvo rasta, jog su darbu susiję jausmai, kuriuos patiria darbuotojas, yra linkę būti stabilūs laike ir galimai yra specifinių asmenybės bruožų produktas (Furnham, Petrides, Tsaousis, Pappas, & Garrod, 2005). Yra ir kitų galimų priežasčių, kodėl asmenybės bruožai yra susiję su požiūriu į darbą, pasirinkimais, vertybėmis ir elgesiu. Skirtingos asmenybės (pavyzdžiui, neurotikai ir ekstravertai) gali reaguoti į skirtingus savo darbo aplinkos aspektus. Šią hipotezę galima tiesiogiai patikrinti lyginant daugelio skirtingų darbuotojų, dirbančių tą patį darbą, darbo vertybes. Panašūs tyrimai buvo atlikti, ir duomenys rodo, kad tarp žmonių, dirbančių toje pačioje darbo aplinkoje, yra didelių skirtumų, nors neaišku, ar tai atspindi asmenybės ar demografinius skirtumus, ar tam tikrą jų derinį (Furnham et al, 2005).

Kitas svarbus argumentas yra tai, kad darbas turi įtakos tų, kurie juos dirba, asmenybei. Norint patikrinti šią hipotezę, reikia kontroliuojamų išilginių tyrimų, tačiau naujausi asmenybės stabilumo tyrimai rodo, kad tai mažai tikėtina (Furnham et al, 2005). Tyrėjai ištyrė ryšį tarp asmenybės ir pasitenkinimo darbu, tačiau nedaugelis ištyrė sąsajas tarp asmenybės ir darbo vertybių. Daugelis darbo vertybių tyrimų buvo susiję su jų įtaka darbo pasirinkimo sprendimams. Tad buvo teigiama, kad darbo vertybės, kurios iš dalies priklauso nuo asmenybės, darbo patirties ir socialinių vertybių, pirmiausia lemia profesijos pasirinkimą (Furnham et al, 2005). Kiti autoriai papildo, kad asmenybė yra pagrindinis veiksnys siekiant prognozuoti motyvaciją. Atlikti tyrimai rodo, kad bruožai nuspėja ir (arba) daro įtaką darbo paieškai ir darbo pasirinkimui, taip pat ir darbo rezultatams (Latham & Pinder, 2005). Šie bruožai apima ekstraversiją, sąžiningumą,

savireguliacijos ir savikontrolės strategijas, atkaklumą, savęs vertinimą ir orientaciją į tikslą, o negebėjimas išreikšti savo bruožų gali sukelti nerimą (Latham & Pinder, 2005). Tad vertinant šiuos radinius galima manyti, kad sąsajos tarp motyvacijos ir asmenybės bruožų vis dėlto egzistuoja, o dėl nekintamos asmenybės bruožų prigimties, galima manyti, kad asmenybė atlieka motyvacijos prediktoriaus vaidmenį.

Tad vertėtų apžvelgti, kas vis dėlto buvo rasta ankstesniuose tyrimuose, nagrinėjant darbuotojų asmenybės bruožus bei jų motyvaciją. Nors daugelyje motyvacijos tyrimų buvo atsižvelgta į asmenybę, dar ne iki galo suprantama, kaip asmenybė yra susijusi su motyvacija. Nors manoma, kad asmenybė daugiausiai veikia darbo rezultatus per motyvacinius procesus, tyrimams trukdo tai, kad nėra priimtos motyvacijos konstrukcijų tyrimo sistemos (Parks & Guay, 2009). Nepaisant to, yra tvirtų įrodymų, kad asmenybė – ypač sąmoningumas ir emocinis stabilumas – turi įtakos motyvacijos konstruktam, kurie savo ruožtu yra susiję su darbo našumu (Parks & Guay, 2009). Buvo rasta, kad sąmoningumas buvo susijęs su sėkmės lūkesčiais, kurie buvo susiję su dalyvių keliamais tikslais ir veiklos rezultatais. Kartu pastebėta, jog emocinis stabilumas yra susijęs su motyvacija, kadangi neurotiškumas (kaip priešprieša emociniam stabilumui) neleidžia asmenims veiksmingai kontroliuoti neigiamų emocijų, kurios sukelia blaškymąsi, slopina savireguliacijos procesus, susijusius su tikslo siekimo motyvacija.

Ankstesniuose tyrimuose atlikta metaanalizė, kurioje vertintos asmenybės ir motyvacijos sąsajos, naudojant tris dominuojančias motyvacijos teorijas – tikslo išsikėlimą, lūkesčius ir savęs veiksmingumą, parodė, kad sąmoningumas ir neurotiškumas buvo nuosekliai susiję su motyvacija, nepaisant tiriamos motyvacijos teorijos (Parks & Guay, 2009). Remiantis aukščiau pateiktomis išvadomis, galima daryti prielaidą, kad sąmoningumas ir emocinis stabilumas yra svarbūs motyvacijos procesų prediktoriai. Furnham et al (2005) rašė, jog ankstesniuose tyrimuose rasta, jog ekstraversija ir atvirumas patirčiai buvo teigiamai susiję su vidinės motyvacijos elementais - įtaka ir pažanga/augimu. Taip pat, sutarumas ir sąmoningumas buvo atitinkamai neigiami ir teigiami motyvacijos prediktoriai. Gali būti, kad suderinamumas buvo neigiamas prediktorius motyvacijai, nes sutarūs žmonės vertina bendradarbiavimą, o ne konkurencingumą. Tačiau augimas ir paaugstinimas neišvengiamai reiškia, kad vieni laimi, kai kiti pralaimi, o to pasekoje kelti pyktį. Sąmoningumas buvo reikšmingas teigiamas prediktorius, kurį taip pat galima paaiškinti pagrindiniais šio bruožo faktoriais, tokiais kaip siekis pasiekti rezultatų, pareigingumas ir savidisciplina (Furnham et al, 2005).

Latham ir Pinder (2005) rašė, jog darbuotojai ieško ir yra patenkinti užduotimis, žmonėmis ir darbo savybėmis, kurios suteikia jiems galimybių išreikšti daugybę asmenybės bruožų. Ideali darbo aplinka yra būtent tokia, kuri suteikia darbuotojui užuominų apie bruožų išraišką, taip pat tokia, kurioje kiti teigiamai vertina bruožus išreiškiantį elgesį. Kiti tyrimai parodė, kad sąžiningumas yra



ypač svarbus darbuose, kurie leidžia veikti autonomiškai. O sąsają tarp sąmoningumo ir darbo rezultatų, reikalaujančių tarpasmeninio efektyvumo, reguliuoja socialiniai įgūdžiai. Santykis tarp sąmoningumo ir veiklos rezultatų buvo nereikšmingas arba neigiamas pas tuos darbuotojus, kurie pasižymėjo žemais socialiniais įgūdžiais (Latham & Pinder, 2005). Taip pat buvo paminėta, jog yrimai parodė, kad asmenybės ir darbo atlikties santykį lemia konkrečiai situacijai keliami tikslai ir savęs efektyvumas. Buvo padaryta išvada, kad bruožai turėtų būti tiriami taikant mediacinius modelius, kurie tikrina sudėtingas priežastines grandines (Latham & Pinder, 2005). Tad jau matome nemažai įrodymų, kad asmenybės bruožai yra glaudžiai susiję su motyvacija, vieni ją prognozuoja teigiamai, kiti – neigiamai. Dažniausiai minimas asmenybės bruožas – sąmoningumas, kuris, kaip galima tikėtis, yra stiprus geros atlikties prediktorius. Tačiau vertėtų atkreipti dėmesį ir į tai, kad asmenybės bruožai gali ne tik bendrai prognozuoti motyvaciją, bet kartu ir lemti, kiek individas pritampa organizacijoje, komandoje ir galiausiai, kiek jam yra tinkamas jo atliekamas darbas.

Yra išskiriami dar du konstruktai vertinant darbuotojo asmenybę – individo-darbo atitiktis (*ang.* Person-Job fit) bei individo-organizacijos atitiktis (*ang.* Person-Organization fit) (Robbins & Judge, 2007). Individo-darbo atitiktis apibūdina individo asmenybės charakteristikų atitikimą su darbo reikalavimais. Yra išskiriami šeši asmenybės tipai, o pasitenkinimas darbu bei polinkis išeiti iš darbo priklausys nuo to, kaip gerai individo asmenybės tipas atitiks jo darbą (Robbins & Judge, 2007). Pavyzdžiui, realistiškas individas realistiškame darbe atitiks žymiai geriau nei realistiškas individas tiriamajame darbe, o realistiškas individas socialiniame darbe lems didžiausią neatitikimą. Esminiai individo-darbo atitikties teorijos elementai yra šie: tarp individų yra esminių asmenybės skirtumų; yra skirtingų tipų darbų; žmonės, dirbantys jų asmenybę atitinkantį darbą, turėtų būti labiau patenkinti ir mažiau linkę savo noru išeiti iš darbo, nei dirbantys jiems netinkančius darbus (Robbins & Judge, 2007). Teorija yra patvirtinam būtent kuomet atrankos metu atsižvelgus į individo-darbo atitiktį, pagerėja bendra darbo atitiktis bei sumažėja kaitos dažnis. Taip pat, buvo pastebėta sąsajų ir su Big-five asmenybės bruožais (Robbins & Judge, 2007), kas patvirtina prielaidą, kad tam tikri asmenybės bruožai (ar skirstomi pagal šešis tipus, ar penkis bruožus), geriau dera su tam tikrais darbų tipais.

Tyrėjai taip pat atkreipė dėmesį ir į individo derinimą su organizacija, o ne tik pačiu darbo aprašymu. Jei organizacija susiduria su dinamiška ir besikeičiančia aplinka ir reikalauja, kad darbuotojai galėtų lengvai keisti užduotis ir lengvai pereiti iš vienos komandos į kitą, svarbiau, kad darbuotojų asmenybės atitiktų bendrą organizacijos kultūrą, o ne bet kokio konkretaus darbo ypatybes (Robbins & Judge, 2007). Individo-organizacijos atitikties teorija iš esmės teigia, kad žmonės yra atrenkami ir juos traukia organizacijos, atitinkančios jų vertybes, ir jie palieka organizacijas, kurios nesuderinamos su jų asmenybe. Pavyzdžiui, naudojant Big-five terminologiją, galime tikėtis, kad žmonės, turintys daug ekstraversijos, puikiai derės prie agresyvių ir į komandą

orientuotų kultūrų; žmonės, kuriems būdingas sutarumas, geriau derės su palaikančiu organizaciniu klimatu, o ne su aplinka fokusuota į agresyvumą; žmonės atviri patirčiai labiau tinka organizacijose, kurios akcentuojamos naujovės, o ne standartizacija (Robbins & Judge, 2007). Tad remiantis šiomis gairėmis priimdami darbuotojus į darbą, turėtume nustatyti, kurie darbuotojai geriau atitinka organizacijos kultūrą, o tai savo ruožtu turėtų padidinti darbuotojų pasitenkinimą ir sumažinti kaitą. Individo-organizacijos atitikties tyrimai taip pat ištyrė, ar žmonių vertybės atitinka organizacijos kultūrą, o būtent šis atitikimas pranašauja pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai ir mažą kaitą (Robbins & Judge, 2007).

Tad iš literatūros šaltinių galima matyti, jog asmenybės bruožai svarbūs ne tik prognozuojant darbuotojo motyvaciją bendrai, bet ir turi reikšmės derinant individą su jo darbu bei organizacija. Galima daryti prielaidą, kad neatitikimas šiuose dviejuose konstruktuose, gali mažinti darbuotojo motyvaciją, kadangi, kaip minėjo Latham ir Pinder (2005) negebėjimas išreikšti savo asmenybės gali sukelti nerimą. Galiausiai, visa tai tik patvirtina keliamą hipotezę, kad asmenybės bruožai greičiausiai atveju bus susiję su gautais darbuotojų motyvacijos įverčiais.

### 1.2.3. Darbuotojų asmenybės bruožai ir klestėjimas darbe

Nors asmenybės bruožai yra itin dažnai nagrinėjami įvairiuose psichologiniuose tyrimuose, vis dar trūksta pakankamai literatūros ir tyrimų apie sąsajas tarp asmenybės bruožų bei klestėjimo darbe. Daugumoje organizacinės psichologijos tyrimų buvo tiriama asmenybės bruožų rolė darbo kontekste, tačiau didelė dalis tyrimų buvo fokusuoti į individualių asmenybės skirtumų įtaką darbo atlikčiai, o sąsaja tarp asmenybės bruožų ir darbuotojų pasitenkinimo yra ganėtinai mažai ištirta (Matzler & Renzl, 2007). Vienoje metaanalizėje buvo tirtas santykis tarp asmenybės bruožų ir pasitenkinimo darbu ir buvo rasti ganėtinai mišrūs rezultatai. Nors neurotiškumas ir ekstraversija buvo stipriausi pasitenkinimo darbu koreliatoriai, sąmoningumo ir sutarumo ryšys su pasitenkinimu darbu nebuvo visiškai apibendrintas atliekant tyrimus. Atvirumas patirčiai parodė labai silpną koreliaciją su pasitenkinimu darbu, kuri buvo artima nuliui (Matzler & Renzl, 2007). Apibendrinant galima daryti išvadą, kad empiriniai tyrimai nerado nuoseklių rezultatų, tačiau jau galime pastebėti, kad asmenybės bruožai vis dėlto vaidina tam tikrą vaidmenį darbuotojų pasitenkinimui darbu. Kadangi jau buvo rasta, kad klestėjimas darbe yra susijęs su pasitenkinimu darbu (Kleine, Rudolph ir Zacher, 2019), galima manyti, kad tikriausiai ir asmenybės bruožai turės kažkokį ryšį su klestėjimu darbe.

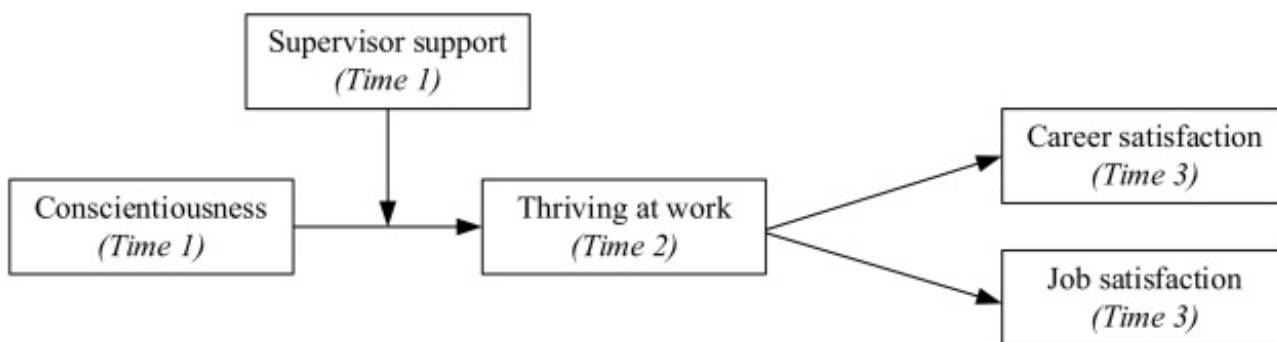
Teoriniai ir empiriniai tyrimai sėkmingai įrodė, kad klestėjimas per savo dimensijas – gyvybingumą ir mokymąsi, gali būti naudingas tiek pavieniams asmenims, tiek organizacijoms (Rejito, 2019). Asmenys, kurie yra aktyvūs ir turi tikslą darbe, yra labiau linkę jaustis klestintys savo darbe. Viename tyrime buvo ištirtas asmenybės bruožų vaidmuo ir nustatyta, kad asmenybė

gali prisidėti prie individo tendencijos jaustis klestinčiam darbe, palyginti su kitais (Rejito, 2019). Verta paminėti kad penkių faktorių asmenybės modelis tapo asmenybės tipologija organizacinės elgsenos srityje. Vienas tyrimas parodė, kad iš penkių Big-five modelio bruožų tik sąmoningumas ir ekstraversija turi teigiamą ryšį su klestėjimu darbe. Taip pat nustatyta, kad neurotiškumas, sutarumas ir atvirumas patirčiai turėjo neigiamą ryšį (Rejito, 2019). Bozionelos (2004) tyrimai atskleidė, kad sutarumas gali turėti neigiamą ryšį su klestėjimu darbe, nes sutariems darbuotojams gali trūkti politinio elgesio, leidžiančio jiems didinti saviugdą, kas lemia žemą mokymosi lygį. Atvirumo patirčiai ir klestėjimo darbe neigiamą koreliaciją gali sukelti poreikio imtis veiksmų, kad smalsus požiūris virstų aktyviu tyrinėjančiu elgesiu, trūkumas (Hannekam, 2016). Tai reiškia, kad darbuotojai, esantys atviri patirčiai, yra nusiteikę tyrinėti naujus dalykus ir galimybes, tačiau tai kaip ir neskatina realių veiksmų. O būtent kai darbuotojas klesti, gyvybingumas ar energingumas tampa svarbiu veikimo ir tyrinėjimo aspektu (Rejito, 2019).

Huo ir Jiang (2021) tyrime siūloma idėja, jog klestėjimas darbe, apibrėžiamas kaip bendra gyvybingumo ir mokymosi patirtis (Spreitzer et al, 2005), veikia kaip tarpininkas, siejantis sąmoningumą su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Klestėjimas laikomas tarpininku, nes jo sudedamąsias dalis (pvz., mokymąsi) gali palengvinti sąmoningumas ir tai gali tiesiogiai lemti darbuotojų pasitenkinimą savo karjera ir darbu (Huo & Jiang, 2021). Taip pat buvo nagrinėjama, kaip šį tarpininkavimo procesą gali moderuoti vadovo pagalba, kuri yra stiprus kontekstinis veiksnys, galintis turėti įtakos asmenybės vaidmenims darbe (Huo & Jiang, 2021). Darbuotojų pasitenkinimas apibūdinamas kaip du pagrindiniai pasitenkinimo tipai, kurie yra svarbiausi darbo srityje: pasitenkinimas karjera ir pasitenkinimas darbu. Pasitenkinimas karjera reiškia žmogaus pasitenkinimą visa savo karjeros patirtimi, o pasitenkinimas darbu – tai, kiek žmogus mėgaujasi dabartiniu darbu (Huo & Jiang, 2021). Aiškesnis supratimas apie tai, kaip sąmoningumo bruožas gali būti naudingas pasitenkinimui karjera ir darbu, padeda vadovams pritaikyti darbuotojų palaikymą ir paramą, pagrįstą individualiais skirtumais, siekiant pagerinti darbuotojų subjektyvią gerovę.

Huo ir Jiang (2021) pristatė savo konceptinį modelį (1 diagrama). Jame pabrėžiama, kad kontekstiniai (pvz., parama darbo vietoje) ir asmeniniai išteklių (pvz., pageidaujama asmenybė) leidžia klestėti, o tai vėliau pagerina darbuotojo gerovę ir savęs tobulinimą. Tuo remdamiesi tyrėjai prognozuoja, kad sąmoningumas, kaip svarbus asmeninis išteklius darbe ir karjeroje, skatina klestėjimą darbe ir todėl lemia pasitenkinimą karjera ir darbu. Be to, jie teigia, kad, didėjant vadovo paramai, sąmoningumo poveikis klestėjimui ir pasitenkinimui susilpnėtų (Huo & Jiang, 2021).

1 diagrama. Huo ir Jiang (2021) konceptualus sąmoningumo klestėjimo darbe ir pasitenkinimo darbu modelis.



Galiausiai, tyrimai apie proaktyvią asmenybę ir klestėjimą darbe dar labiau patvirtina prielaidą, kad tarp klestėjimo darbe ir asmenybės bruožų egzistuoja tam tikra sąsaja. Proaktyvi asmenybė apibrėžiama kaip santykinai stabili tendencija imtis veiksmų, siekiant paveikti aplinką. Proaktyvūs asmenys yra labiau linkę mokytis darbe, nes ieško galimybių tobulėti, įskaitant žinių, įgūdžių įgijimą ir išsilavinimą (Kleine, Rudolph ir Zacher, 2019). Proaktyvūs asmenys poreikius suvokia kaip iššūkius, o ne kaip stresą sukeliančius veiksnius. O iššūkiai, savo ruožtu, skatina gyvybingumą. Įrodyta, kad ir į užduotį, ir į santykius orientuotas iniciatyvumas yra reikšmingai susijęs su gyvybingumu (Kleine, Rudolph ir Zacher, 2019). Be to, keli tyrimai rodo teigiamą proaktyvumo ir klestėjimo darbe ryšį (Jiang, 2017).

Tad apžvelgus literatūrą matome, jog tyrimų, nagrinėjančių asmenybės bruožus bei klestėjimą darbe nėra tiek daug, o kartu ir rezultatai juose yra ganėtinai prieštaringi. Tačiau bet kuriuo atveju galime pastebėti, kad tam tikrų sąsajų tarp asmenybės bruožų bei klestėjimo darbe vis dėlto egzistuoja. Ryškiausiai matomas ir dažniausiai pastebimas būtų ryšys tarp sąmoningumo bei klestėjimo darbe, o kartu galima pastebėti tam tikras neigiamas sąsajas tarp klestėjimo ir žemo emocinio stabilumo ar neurotiškumo. Visa tai tik parodo, kad vertėtų giliau panagrinėti, koks vis dėlto santykis egzistuoja tarp tam tikrų asmenybės bruožų bei klestėjimo darbe.

## 1.3 Motyvacija

### 1.3.1. Motyvacijos samprata

Galima sakyti kiekvienas žmogaus sprendimas, veiksmas, mintis ar žodis turi savo priežastį, kuri gali būti individuali būtent jam. Dažnai tokias elgesio priežastis mes vadiname motyvacija, o kuomet elgesio nėra, galima manyti, kad ir motyvacijos tam elgesiui ar reakcijai nebuvo. Motyvacija – varomoji jėga, kuri suteikia elgesiui tikslą ar kryptį ir veikia žmogų sąmoningu arba nesąmoningu lygmeniu (VandenBos, 2015).

Kasdieniam gyvenime, mes intuityviai suprantame, ką reiškia būti motyvuotiems – kartais norime, o kartais nenorime kažko daryti. Ir neretai nenorą imtis tam tikrų veiksmų apibūdiname

kaip „nemotyvacija“. Tačiau įdėmiau pažvelgus į situacijas, su kuriomis susiduriame kiekvieną dieną, galima pastebėti, jog dažnu atveju mes nesame tiesiog nemotyvuoti. Pavyzdžiui, vis atidėliojame kokį svarbų darbą ar užduotį, teigdami sau, jog paprasčiausiai negalime prisiversti to daryti, nesame motyvuoti. Tačiau, jei pasitaiko proga nuveikti kažką smagaus, tarkim susitikti su draugais ar pažiūrėti mylimą filmą, mes mieliau rinksimės šią veiklą, negu nenorimos užduoties atlikimą. Vadinasi, motyvacija nėra tik dvipusė – esu motyvuotas arba ne – greičiau tai nuolatinė elgesio eiga, kuri gali būti paveikta skirtingais būdais ir stimulais (Petri & Govern, 2012). Dėl šios priežasties, motyvaciją vertėtų nagrinėti atskiriems veiksams bei situacijoms ir tik tuomet nagrinėti jos buvimą/nebuvimą bei stiprumą.

Kadangi pagrindinis tyrimo klausimas yra susijęs su darbuotojų klestėjimu ir jų motyvacija, vertėtų apibrėžti, kas vis dėlto yra motyvacija darbo kontekste. Motyvacija tai polinkis paskirti aukšto lygio pastangas organizaciniams tikslams ir šis polinkis yra sąlygojamas to, kaip pastangos patenkina individualius poreikius (Ramlall, 2004). Poreikiai šiame kontekste yra vidinė būseną, kuri paverčia tam tikrus rezultatus ar baigtis patraukliais. Nepatenkintas poreikis sukuria įtampą, kuri stimuliuoja individo potraukį veikti. Būtent šie potraukiai tuomet generuoja elgesį, kuris padeda surasti atitinkamus tikslus, kurių įgyvendinimas patenkina poreikius bei sumažina įtampos pojūtį (Ramlall, 2004). Vadinasi, kad motyvuoti darbuotojai yra įtampos būsenoje, ir siekdami esamą įtampą sumažinti, jie deda atitinkamas pastangas. Tad kuo didesnė įtampa, tuo didesnės ir įdedamos pastangos. Dauguma motyvacijos teoretikų turi skirtingas teorijas, iš kur gimsta energija veikti ir kaip ji pasiskirsto tarp atitinkamų poreikių, kuriuos reikia patenkinti. Tačiau dauguma sutinka, jog motyvacija reikalauja potraukio veikti, galimybės/gebėjimo veikti ir tikslo turėjimo (Ramlall, 2004).

Atsižvelgiant į dideles investicijas į darbuotojų išlaikymo pastangas organizacijose, yra protinga nustatyti, analizuoti ir kritikuoti motyvacijos teorijas, kuriomis grindžiamas darbuotojų išlaikymas organizacijose. Motyvacija yra pagrindinis žmogaus mokymosi proceso elementas. Jei organizacija nesugeba motyvuoti savo darbuotojų, žinios organizacijoje praktiškai nėra maksimaliai panaudojamos. Todėl kiekvienos besimokančios organizacijos tikslas tampa surasti veiksnius, įgalinančius motyvuoti savo darbuotojus nuolatiniam mokymuisi ir pasinaudoti šiomis žiniomis, kad užtikrintų savo organizacijos tikslų įgyvendinimą (Islam & Ismail, 2008). Šių dienų visuomenėje efektyviausi ir greičiausiai augantys verslai yra tie, kurie sugeba valdyti pokyčius, kaupti organizaciją nauja aplinkos diktuojama linkme, o tam, kad pokyčiai ne tik vyktų, bet vyktų sklandžiai, organizacijoms reikia darbuotojų, kurie būtų pasiryžę priimti nuolatinis pokyčius (Islam & Ismail, 2008). Ir jei darbuotojai nėra savo darbovietėje motyvuoti, greičiausiai jie nebus tokie atsidavę organizacijai bei pokyčius priims ne taip lengvai. Dėl šių priežasčių buvo atlikta nemažai tyrimų, siekiant išsiaiškinti tikruosius darbuotojų motyvacijos pagrindus bei įvairius

niuansus, kurie yra šiai motyvacijai būdingi. Tad natūraliai vyrauja ir nemažai skirtingų teorijų ir modelių, kurie padeda suprasti pagrindinius motyvacijos mechanizmus.

Dažniausiai literatūroje yra sutinkamos trijų rūšių motyvacijos teorijos: poreikių teorijos, kognityvinės teorijos bei paskatinimo teorijos. Viena populiariausių poreikių teorijų yra Abraham Maslow poreikių hierarchijos motyvacijos teorija (Islam & Ismail, 2008). A. Maslow poreikių hierarchijos sistema dažnai naudojama klasifikuojant žmonių motyvus. Šie motyvai yra skirstomi į penkias kategorijas ir yra išdėstyti nuo tų, kuriuos reikia patenkinti pirmus, iki viršutinių, kurių svarba iškyla patenkinus apačioje esančius poreikius (Pardee, 1990). Šios motyvų kategorijos (nuo apačios į viršų) yra išsidėsčiusios atitinkamai (Pardee, 1990):

- 1) Fiziologiniai poreikiai: maistas, vanduo, seksas ir pastogė.
- 2) Saugumo poreikiai: apsauga nuo pavojų, grėsmių ir nepritekliaus.
- 3) Socialiniai poreikiai: buvimas mylimu ir mylėti kitus, draugystė, prisirišimas, priklausymas, ryšių kūrimas (jei pirmi du poreikiai yra tinkamai patenkinti, žmogus pradeda itin suvokti draugų trūkumą).
- 4) Ego (savigarbos ir pagarbos) poreikiai: pasiekimų, adekvatumo, stiprybės ir laisvės poreikis bei statusas, pripažinimas ir prestižas. Iš esmės tai noras būti autonomiškam ir nepriklausomam bei ugdyti pasitikėjimą savimi ir savivertę.
- 5) Saviaktualizacijos poreikiai: poreikis realizuoti savo potencialą siekiant nuolatinio tobulėjimo ir troškimas vis labiau tapti tuo, kas esi ir kuo gali būti.

Iš Maslow poreikių hierarchijos galima daryti dvi išvadas: patenkintas poreikis nebemotyvuoja elgesio ir žemesniųjų poreikių patenkinimo laipsnis nulemia, koku laipsniu aukštesnieji poreikiai motyvuos individo elgesį (Pardee, 1990). Ši teorija taip pat atsispindi ir darbinėje aplinkoje. Pavyzdžiui, jei individas nesijaučia saugus savo darbo vietoje, nes bijo, jog bet kurią minutę jį gali atleisti, jis bus motyvuotas saugumo poreikio ir dažnu atveju nesieks saviaktualizacijos toje įmonėje, bus mažiau orientuotas į augimą ir mokymąsi. Tad galima daryti prielaidą, jog tos darbovietės, kurios padeda individams patenkinti savo žemesnių pakopų poreikius, augins darbuotojus, kurie siekia saviaktualizacijos, yra motyvuoti augti ir galimai įmonei atneš didesnę naudą.

Alternatyvi A. Maslow teorijai yra ERG teorija, kurioje penki Maslow pasiūlyti poreikių lygiai yra perskirstyti į tris lygius: egzistavimo (*angl.* existence (E)), sąryšingumo (*angl.* relatedness (R)) ir augimo (*angl.* growth (G)) (Islam & Ismail, 2008). Egzistavimo poreikiai apima fiziologinius veiksmus kaip maistas, pastogė, rūbai, geras uždarbis, naudos, geros darbo sąlygos ir panašiai. Sąryšingumo poreikiai atspindi mūsų santykius su kitais, kaip šeima, draugai, darbo kolegos ir panašiai. Ir galiausiai augimo poreikiai yra siejami su paskutiniais dviem Maslow hierarchijos teorijos lygiais – pasitikėjimu savimi / savigarba bei saviaktualizacija (Islam & Ismail, 2008). Šioje

teorijoje taip pat nesunku įžvelgti, kaip tam tikri poreikiai atsispindi darbiniam kontekste – mūsų darbas turi atitikti tam tikrus mūsų lūkesčius kaip geras atlygis, geros darbo sąlygos, toliau gera atmosfera ir santykiai su darbo kolegomis ir galiausiai galimybės augti bei tobulėti, siekti saviaktualizacijos.

Kita teorija, dažnai minima analizuojant darbo motyvaciją, yra Tikslų išsikėlimo teorija (*angl.* Goal setting theory), priskiriama kognityvinių teorijų kategorijai. Pagal Tikslų išsikėlimo teoriją, jei žmonėms yra suteikiamas tikslas, kurį seka koks nors apdovanojimas, jie bus motyvuoti. Šie tikslai turėtų būti tikslūs, pamatuojami, sudėtingi, bet pasiekiami, svarbūs organizacijai bei pasiekiami per tam tikrą laiko periodą (dar kitaip vadinami SMART tikslais – *angl.* Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Timed) (Islam & Ismail, 2008). Tokie tikslai bei intencijos jų siekti dažnai laikomi stipriu motyvaciniu įrankiu pagal daugumą autorių, kadangi jie nurodo darbuotojui, kas turi būti padaryta bei kiek pastangų šiam tikslui pasiekti reikės. Tyrimai rodo, jog būtent specifiniai tikslai lemia geresnius rezultatus, taip pat sudėtingesni tikslai veikia geriau nei lengvai pasiekiami tikslai, ir grįžtamasis ryšys nei jo trūkumas kartu lemia geresnę atliktį (Robbins & Judge, 2007). Tai rodo, kad aiškūs tikslai darbuotojui dažniausiu atveju lems geresnę darbuotojo atliktį, negu prašymas tiesiog stengtis ir gerai dirbti. Kalbant apie užduočių sudėtingumą, logiška daryti išvadą, jog lengvesnės užduotys bus labiau priimtinos nei sudėtingos, tačiau jei užduoties priimtimumo faktorių laikytume konstanta, sudėtingesnės užduotys lems geresnę atliktį, negu kad lengvesnės, kadangi pareikalaus didesnių pastangų jas atliekant (Robbins & Judge, 2007). Tad kyla klausimas, kodėl žmonės motyvuoja sudėtingesnės užduotys. Taip yra todėl, kad pirmiausia didesni iššūkiai patraukia mūsų dėmesį ir padeda mums susikaupti. Antra, sudėtingos užduotys mus energizuoja, kadangi turime sunkiau dirbti, kad jų pasiektume, pavyzdžiui žymiai intensyviau mokymės sunkiam egzaminui, nei žinodami, kad jis bus lengvas. Trečia, kai užduotis yra sudėtinga, žmonės dažnai atkakliai siekia ją įveikti. Ir galiausiai, sunkiai pasiekiami tikslai mus skatina atrasti naujas strategijas, kurios padės mums atlikti užduotį ar darbą efektyviau ir greičiau (Robbins & Judge, 2007). Tikslų išsikėlimo teorija remiasi faktu, jog individas yra įsipareigojęs išsikeltam tikslui bei pasiryžęs jo nepamesti bei nepakeisti lengvesniu. Kartu individas tiki, jog ne tik gali, bet ir nori to tikslo pasiekti. Tad galima daryti išvadą, jog individui tinkamų tikslų išsikėlimas yra glaudžiai susijęs ne tik su darbuotojo motyvacija, bet ir su geresne atliktimi bei individualiu augimu ir mokymusi.

Galima, dažnai minima ir Paskatinimo teorija (*angl.* Reinforcement theory), originaliai pasiūlyta B. F. Skinner. Ši teorija yra sąlyginai priešinga Tikslų išsikėlimo teorijai bei kitoms kognityvinėms teorijoms, kadangi kitaip nei jos, nesieja motyvacijos su žmogaus mąstymo procesais (Islam & Ismail, 2008). Pagal Paskatinimo teoriją, mūsų elgesys gali būti paaškindamas aplinkos padariniais, tad nėra tikslo ieškoti kognityvinių elgesio paaškinimų. Vietoje to,

Paskatinimo teorija stipriai kliaujasi Efekto dėsnio (*angl.* Law of effect) konceptu, kuris teigia, jog elgesys, kurį seka malonūs ar pozityvūs padariniai, bus dažniau kartojamas, negu elgesys, kurio pasekmės yra ne tokios malonios ar neigiamos (Islam & Ismail, 2008). Ši teorija dažnai yra įvairių bonusų ir premijų pagrindas, kuomet darbdaviai siekia padidinti organizacijai naudingo darbuotojo elgesio tikimybę, už jį skirdami tam tikrą piniginių atlygi. Kitaip tariant, jei darbuotojas bus teigiamai skatinamas atlikti savo darbą bei paskirtas užduotis, jis bus labiau motyvuotas jas atlikti, kadangi sieks būti pakartotinai atlygintas. Tačiau ši teorija neretai susilaukia kritikos, kadangi joje susitelkiama išskirtinai į išorinę motyvaciją, kaip finansinis atlygis, paaukštinimas, teigiamas grįžtamasis ryšys ir panašiai, o vidinė motyvacija, kuri neretai yra glaudžiai susijusi su asmeniniu tobulėjimu ir saviaktualizacija, nėra pagrindinis šios teorijos fokusas.

Apžvelgus šias teorijas galima matyti, kad darbuotojų motyvacija gali turėti keletą šaltinių ir priklausyti nuo daugelio veiksnių, tiek vidinių, tiek išorinių. Toliau nagrinėjant darbo motyvaciją, naudingiausia šias žinias apjungti, siekiant geriau suprasti visą darbuotojų motyvacijos mechanizmą. Remiantis šiomis teorijomis galima daryti prielaidas, jog skirtingų rūšių motyvacija gali turėti specifinį eiliškumą – pradžioje bazinių poreikių patenkinimas, kaip geras atlygis ir patenkinamos darbo sąlygos, toliau socialinių poreikių patenkinimas, kaip geras santykis su darbo kolegomis, ryšių užmezgimas organizacijoje, palaikymas ir pripažinimas organizacijos bendruomenėje, ir galiausiai saviaktualizacijos bei saviugdos poreikių patenkinimas, kaip mokymasis, tobulėjimas, kilimas karjeros laiptais, savęs atradimas per atliekamą darbą (*Poreikių teorijos*). Taip pat, darbuotojas bus labiau motyvuotas, jei atliekamos užduotys bus tinkamos jam asmeniškai, pagal sudėtingumą ir prasmę, bei bus motyvuojančios pačios iš savęs, kai tiks individui pagal suvoktą sudėtingumą bei pasižymės tikslumu (*Kognityvinės teorijos*). Galiausiai, darbuotojus galima motyvuoti išoriškai, siekiant, kad jie dažniau atliktų tam tikrus veiksmus ar užduotis, skirdami atitinkamus atlygius ar paskatinimus (*Paskatinimo teorijos*). Tad galima daryti išvadą, jog motyvacija yra daugiadimensinis veiksnys, susijęs tiek su individualiais žmogaus poreikiais, tiek su išoriniais stimulais ir turi svarbų vaidmenį darbuotojo karjeros kelyje. Žinant šiuos darbuotojų motyvacijos veiksnius ir niuansus, vertėtų panagrinėti, kaip tai yra susiję su darbuotojų klestėjimu darbe. Kadangi klestėjimas darbe dažnai yra glaudžiai susijęs su kaitos dažniu organizacijoje, naudinga būtų suprasti, kaip motyvacija gali prisidėti prie darbuotojo suvokiamo klestėjimo darbe ar netgi jį paskatinti.

### 1.3.2. Darbuotojų motyvacija ir klestėjimas darbe

Kaip jau minėta anksčiau, motyvacija gali būti labai naudingas įrankis geriems darbuotojo rezultatams bei pagrindas jo saviaktualizacijai pasiekti. Tačiau kyla klausimas, ar motyvuotas



darbuotojas gali būti pavadintas klestinčiu darbuotoju? Ar klestėjimas darbe yra susijęs su motyvacija ir gali būti jos lemiamas?

Klestėjimas darbe yra apibūdinamas kaip trokštama ir teigiama psichologinė būseną, kurios metu darbuotojas jaučia gyvybingumo bei mokymosi jausmus (Porath et al. 2012). Darbuotojai, kurie patiria klestėjimą darbe, jaučia, jog jų patirtys bei elgesys darbe juos motyvuoja ir skatina saviugdą bei asmeninį augimą (Kleine, Rudolph, & Zacher, 2019). Klestėjimas darbe dažnai laikomas savaime prisitaikančiu (*angl.* self-adaptive) procesu, kuomet darbuotojai gali patys save reguliuoti pagal tai, kaip jaučiasi, ir skatinti savo raidą, taip gerinant trumpalaikį funkcionavimą bei ilgalaikį prisitaikymą darbinėje aplinkoje. Kuomet darbuotojai yra klestintys, jų gyvybingumas ir energija turi tiesioginę įtaką jų organizaciniam elgesiui, kadangi klestintys darbuotojai palaiko tokį elgesį, kuris jiems patinka ir padeda su asmeniniu augimu bei pripažinimu (Liu, Xu, & Zhang, 2020). Tad galima kelti klausimą, ar klestėjimas darbe pasižymi tam tikrais motyvaciniais bruožais ir gali būti laikomas viena iš motyvacinio mechanizmo sudedamųjų dalių.

Kaip aptarta ankstesniame skyriuje, motyvacija sukelia į tikslus orientuotą elgesį. Ji yra reikalinga darbo atlikčiai, nes jei darbuotojai nesijaus, jog yra poreikis įsitraukti į darbą, jie neįdės reikiamo kiekio pastangų geriems rezultatams pasiekti (Bhavikatti & Hiremath, 2021). Dėl šios priežasties yra itin svarbu vadovams motyvuoti savo darbuotojus tinkamo elgesio linkme. Motyvacija taip pat yra fundamentaliai svarbi siekiant elgesio pokyčio, kadangi nukreipia individą tam tikro tikslo linkme (Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen, & Khanam, 2014). Tyrimai apie darbuotojų motyvaciją yra parodę, jog motyvacija paskatino produktyvumą, atliktį bei atkaklumą, o taip pat, motyvuoti darbuotojai buvo labiau orientuoti į autonomiją ir laisvę, rodė didesnę ištikimybę savo darbui, buvo labiau savarankiški bei dažniau pasirinko teisingas augimo ir raidos galimybes organizacijoje negu mažiau motyvuoti darbuotojai (Shahzadi et al, 2014). Autoriai Bhavikatti ir Hiremath (2021) papildė šias idėjas teigdami, jog motyvuoti darbuotojai pasižymi geresne atliktimi, ilgiau pasilieka organizacijoje bei pasižymi retesniu absenteizmu lyginant su mažiau motyvuotais darbuotojais. Kartu motyvuoti darbuotojai lengviau priima organizacinius pokyčius, kurie yra neišvengiami nuolat besiplečiančių technologijų laikotarpiu, tokiu būdu padedantys organizacijai eiti tinkama pasisekimo linkme. Buvo rasta, jog 91% paskatinimų ir kitų naudų paskatina geresnę darbuotojų atliktį, kadangi darbuotojų motyvacija skatina vidinį entuziazmą ir vidines varas atlikti darbą (Bhavikatti & Hiremath, 2021). Kiti tyrimai parodė, jog organizacijos, kurios taiko įvairias motyvacinės programas darbuotojams susilaukė žymiai geresnių darbuotojų rezultatų, nei tos organizacijos, kurios panašių programų neturėjo (Shahzadi et al, 2014). Kiti autoriai papildė, jog vien tik motyvacijos aukščiausio lygio rezultatams neužtenka. Yra išskiriami trys pagrindiniai faktoriai, kurie nulemia darbo atliktį: darbuotojo galimybės, motyvacija ir reikalingų išteklių turėjimas. Bent vieno iš šių veiksnių trūkumas, lems negebėjimą atlikti darbo

(Galli, 2020). Tad motyvacijos vaidmuo šioje lygtyje yra labiau susijęs su mėgavimusi darbu, kas automatiškai lemia efektyvumą, dėmesį detalėms bei darbo kokybę. Taip pat, verta atkreipti dėmesį, jog Marc S. Galli (2020) kaip išteklius nurodo ne tik įrankius, reikalingus darbui atlikti, bet ir tam tikrą darbuotojo kompetenciją, išsilavinimą ir žinias, kas yra glaudžiai susiję su klestėjimo darbe komponentu – mokymosi jausmu. Tad galima daryti prielaidą, jog ne tik darbo motyvacija, bet ir klestėjimas darbe yra glaudžiai susiję su geresne darbuotojų atliktimi.

Kodėl išvis verta nagrinėti darbo atliktį ir kaip ji sieja motyvaciją bei klestėjimą darbe? Dauguma autorių visgi nurodo sąsajas tarp darbo atlikties bei pasitenkinimo darbu, kas siejasi tiek su darbuotojo motyvacija, tiek su jo klestėjimu darbe. Latham ir Pinder (2005) savo straipsnyje teigė, jog darbo atliktis taip pat teigiamai koreliuoja su saviveiksmingumu, o kuomet darbo tikslai yra suvokiami kaip neįmanomi, net ir bonusai už atliktą darbą gali sumažinti motyvaciją. Taip pat, autoriai teigė, kad išsikelti tikslai veda prie geros atlikties, ko pasėkoje gaunami apdovanojimai (tam tikras atlygis ar bonusai). Būtent atlygis ir saviveiksmingumo suvokimas pasiekus tam tikrus tikslus kelia pasitenkinimą ir skatina keltis sudėtingesnius ir didesnius tikslus ateityje. Tad iš esmės pasitenkinimas darbu tampa geros atlikties rezultatu, o skatinti gerą atliktį pasitenkinimas gali tik esant tinkamiems tikslams, kurie padeda įsipareigoti organizacijai (Latham & Pinder, 2005). Tai puikiai sutampa su jau minėtos Tikslų išsikėlimo teorijos idėjomis, kadangi tikslai tampa tam tikru motyvatoriumi ir skatina geresnę atliktį, o iš geros atlikties kyla ir pasitenkinimas.

Kiti autoriai mini, jog iš užduoties kilęs susidomėjimas, kurį skatina individualios vidinės jėgos, o ne išoriniai stimulai ar pasikliovimas išoriniais atlygiais, gali būti pavadinta vidine motyvacija. Organizacijos nuolat ieško metodų ar paskatinimų, kad jų darbuotojai dirbtų, įskaitant atlyginimą ar priedus ir kitas papildomas naudas, tačiau motyvacija yra labai svarbus veiksnys, siekiant išlaikyti darbuotojų įsitraukimą į savo darbą, kad nepablogėtų jų darbo kokybė, kiekis bei produktyvumas (Shahzadi et al, 2014). Vidinė motyvacija būtent ir suteikia galimybę gauti vidinį atlygį, kuris iš esmės yra susijęs su darbuotojo pasitenkinimu savo darbu. O šis pasitenkinimas kyla iš darbo malonumo, kurį darbuotojas patiria geroje organizacijoje, kuri jam atlygina už darbą. Atlyginimai darbuotojams yra labai reikšmingi, nesvarbu, ar jie yra išoriniai, ar vidiniai. Darbuotojui atlikus tam tikrą užduotį ar darbą atsiranda galimybė gauti vidinį atlygį (džiaugsmas, pasitenkinimas, pasididžiavimas ir pan.); o išorinė motyvacija kyla dėl išorinių atlygių ar stimulų, tokių kaip atlyginimas, bonusai ar pažymiai ir panašiai (Shahzadi et al, 2014). Tačiau darbuotojas, kuris yra motyvuotas iš vidaus, dirbs ties problema ar užduotimi, nes ji kels džiaugsmą ar suteiks malonumo, kai bus išspręsta, ir abejais atvejais išoriniai stimulai ar paskatinimai nebus darbuotojui reikalingi. Ir tai nereiškia, kad išoriniai motyvatoriai neturi galios, paprasčiausiai jų vienu neužtenka siekiant palaikyti darbuotoją motyvuotą. Tad galima daryti išvadą, jog tiek išoriniai, tiek vidiniai

atlygiai yra svarbūs darbuotojui, tačiau būtent vidiniai atlygiai, kurie dažnai sutampa su pasitenkinimu darbu, tiesiogiai siejasi su darbuotojo vidine motyvacija.

Analizuojant pasitenkinimą verta paminėti, jog anot Pardee (1990) egzistuoja trys pagrindinės psichologinės būsenos, kurios reikšmingai veikia pasitenkinimą darbu:

- 1) Patirtas darbo prasmingumas;
- 2) Patirta atsakomybė už darbą ir jo rezultatus;
- 3) Rezultatų supratimas ar grįžtamasis ryšys apie atliktį.

Daroma prielaida, jog kuo daugiau darbe šios būsenos yra patiprinamos, tuo labiau darbuotojas bus patenkintas savo darbu (Pardee, 1990). Šios psichologinės būsenos puikiai dera ir su jau minėtu vidiniu atlygiu už darbą. Galima daryti išvadą, kad darbuotojų motyvavimas gerai dirbti organizacijoje yra gyvybiškai svarbus vadovų uždavinys. Atrodo, kad tarp darbuotojo veiklos rezultatų, pasitenkinimo ir motyvacijos egzistuoja savaimė apdovanojanti žiedinė koreliacija – darbuotojas pasiekia aukštus rezultatus, todėl kyla vidinis pasitenkinimas ir darbuotojas yra motyvuotas gerai dirbti ateityje (Bhavikatti & Hiremath, 2021). Taip pat, svarbu paminėti, jog autoriai Liu et al (2020) teigia, kad klestėjimas darbe yra glaudžiai susijęs su vidine darbuotojo motyvacija, kuri kartu skatina individų inovatyvumą bei polinkį į inovatyvų elgesį, o vienas iš klestėjimo darbe elementų – gyvybingumas, gali būti laikomas vidinės motyvacijos lygio rodikliu. Be to, jie teigia, kad darbuotojų klestėjimas darbe sustiprina ir skatina jų novatorišką elgesį, kadangi darbuotojai yra skatinami patenkinti savo pagrindinius psichologinius kompetencijos ir savarankiškumo poreikius, kurie yra klestėjimo darbe pagrindas. Anot autorių, ši adaptivi motyvuota psichologinė būseną savo ruožtu skatina asmenų novatorišką darbo elgesį (Liu, Xu, & Zhang, 2020). Tad jau galime pastebėti, jog klestėjimas darbe turi glaudų ryšį su vidine, bet ne išorine motyvacija, ir taip galimai yra todėl, kad klestėjimo darbe pagrindiniai elementai – mokymosi ir gyvybingumo jausmai – taip pat yra vidinės žmogaus būsenos ir mažai yra sąlygojamos išorinių veiksnių.

Kaip jau minėta, vienas iš klestėjimo darbe elementų yra mokymosi / išmokimo jausmas. Būtent vienas iš būdų, kaip šis jausmas pasireiškia yra suvokiamas saviveiksmingumas. Darbuotojai, turintys stiprų saviveiksmingumo jausmą, paprastai prognozuoja ateitį teigiamai, nes tiki, kad darbas gali duoti teigiamų rezultatų jiems patiems, todėl daugiau dėmesio skiria užduotims ir užmezga glaudžius ryšius su kitais kolegomis (Yang & Li, 2021). Būtent toks elgesys yra klestėjimo darbe variklis, o kuomet yra gerinamas darbuotojų savarankiškumas, jie taip pat yra linkę taikyti teigiamas įveikos strategijas. Iššūkius ir spaudimą darbe jie vertina kaip gerą galimybę išmokti naujų įgūdžių, nesusitraukia ir nepasiduoda susidūrę su sunkumais, bei daugiau dirba, kad įgytų atitinkamų žinių ir įgūdžių, o tai veiksmingai sumažina neigiamą iššūkio poveikį jiems patiems (Yang & Li, 2021). Šį požiūrį patvirtina ir savideterminacijos teorija. Kai dėl užduoties

darbuotojai jaučiasi kompetentingi, atsirandantis suvoktas saviveiksmingumas padidins darbuotojų vidinę motyvaciją, susidomėjimą darbu ir paskatins veikti spontaniškai siekiant klestėjimo darbe (Yang & Li, 2021). Kai kurie empiriniai rezultatai taip pat patvirtino teigiamą koreliaciją tarp saviveiksmingumo ir klestėjimo darbe. Buvo nustatyta, kad psichologinis kapitalas (kurio svarbus komponentas yra saviveiksmingumas) turi didelį vaidmenį skatinant darbuotojų klestėjimą; Taip pat nustatyta, kad žmonės, kurie labiau pasitiki savo sugebėjimais, lengviau patiria klestėjimą darbe (Yang & Li, 2021). Galiausiai galima daryti prielaidą, jog saviveiksmingumas iš esmės gali būti pavadintas vidiniu atlygiu, nes suteikia pasitenkinimo savimi jausmą kuomet užduotis yra perprantama ir asmeninės galimybės pralenkia užduoties sudėtingumą. Dėl šios priežasties saviveiksmingumas yra motyvuojantis pats iš savęs, kadangi suteikia minėtą vidinį atlygį.

Tą patį galima pasakyti ir apie klestėjimo darbe elementus, kada darbuotojas jaučia, jog klesti, yra gyvybingas ir nuolat mokosi ir auga, jis gauna tam tikrą vidinį atlygį, kuris tampa motyvuojančiu veiksmu stengtis toliau. Autoriai Kleine, Rudolph ir Zacher (2019) teigia, jog darbuotojai, kurie klesti, jaučia, kad jų dabartinės patirtys ir elgesys darbe iš esmės motyvuoja ir palaiko jų tobulėjimą bei asmeninį augimą. Atlikę meta analizę Kleine ir kiti (2019) rado, jog klestėjimas darbe stipriai koreliuoja su pasitenkinimu darbu bei įsitraukimu bei vidutiniškai stipriai koreliuoja su darbo atliktimi. Panašu, kad klestėjimas ir įsitraukimas į darbą turi daug bendro. Abu yra apibrėžiami kaip su darbu susijusios, teigiamos emocinės motyvacinės būsenos (Kleine, Rudolph, & Zacher, 2019).

Taigi visa apžvelgta literatūra leidžia kelti prielaidą, kad darbo motyvacija ir klestėjimas darbe greičiausiai bus ganėtinai glaudžiai susiję. Panašu, kad klestėjimas darbe individui veikia kaip tam tikras motyvatorius, tad šiame tyrime ir bus bandoma išanalizuoti, koks santykis egzistuoja tarp klestėjimo darbe ir darbo motyvacijos konstrukto.

#### 1.4. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai ir hipotezės

Remiantis literatūra, klestėjimas darbe yra vienas iš veiksnių, kuris leistų organizacijoms prognozuoti darbuotojų atliktį bei išėjimo iš darbo dažnį. Nors tyrimų rezultatai prieštaringi, tačiau matoma tendencija, jog asmenybės bruožai yra susiję su darbuotojų pasitenkinimu ir kartu žinome, jog klestėjimas darbe irgi manomai susijęs su minėtu pasitenkinimu, tad galima kelti prielaidą, jog galima rasti tam tikrų sąsajų tarp asmenybės bruožų bei klestėjimo darbe.

Atsižvelgiant į tai, jog ankstesnių tyrimų rezultatai yra nevienareikšmiai, o darbuotojų motyvacija ir klestėjimas darbe yra svarbūs įmonių veiklos efektyvumui, šio darbo tikslas – atskleisti, darbuotojų klestėjimo darbe, motyvacijos bei asmenybės bruožų sąsajas.

##### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti asmenybės bruožų ir motyvacijos sąsajas.

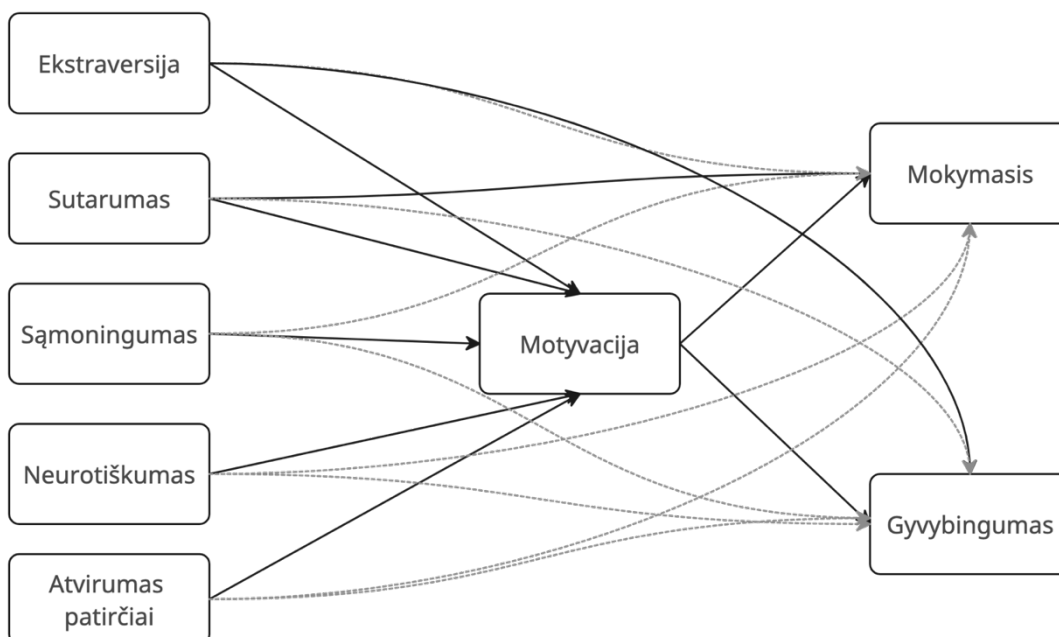
2. Atskleisti asmenybės bruožų ir klestėjimo elementų (mokymosi ir gyvybingumo) sąsajas.
3. Atskleisti motyvacijos ir klestėjimo elementų (mokymosi ir gyvybingumo) sąsajas.
4. Atskleisti motyvacijos kaip mediatoriaus tarp asmenybės bruožų ir klestėjimo darbe vaidmenį.

### Tyrimo hipotezės:

- *H1: Asmenybės bruožai statistiškai reikšmingai prognozuoja motyvaciją.*
  - *H1.1.: Ekstraversija teigiamai prognozuoja motyvaciją.*
  - *H1.2.: Sąmoningumas teigiamai prognozuoja motyvaciją.*
  - *H1.3.: Neurotiškumas neigiamai prognozuoja motyvaciją.*
- *H2: Asmenybės bruožai statistiškai reikšmingai prognozuoja klestėjimą darbe.*
  - *H2.1.: Sutarumas neigiamai prognozuoja mokymąsi.*
  - *H2.2.: Ekstraversija teigiamai prognozuoja gyvybingumą.*
- *H3: Motyvacija teigiamai prognozuoja – klestėjimą darbe – mokymąsi ir gyvybingumą.*
- *H4: Motyvacija yra statistiškai reikšmingas mediatorius tarp asmenybės bruožų bei klestėjimo darbe.*

Šiuo tyrimu siekiama patikrinti modelį, kuomet motyvacija yra ryšio tarp asmenybės bruožų ir klestėjimo darbe mediatorius (2 diagrama). Modelyje pilnavidurės linijos žymi reikšmingas sąsajas tarp kintamųjų, o brūkšninės linijos – nereikšmingas sąsajas, į modelį įvedus mediatorių – motyvaciją. Remiantis modeliu, tikimasi gauti pilnas mediacijas tarp beveik visų kintamųjų, o dalines mediacijas tarp ekstraversijos, motyvacijos ir gyvybingumo, bei sutarumo, motyvacijos ir mokymosi.

2 diagrama. Asmenybės bruožų, motyvacijos ir klestėjimo darbe mediacinis modelis.



## 2. TYRIMO METODAI

### 2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrime buvo taikoma neatsitiktinė patogioji atranka. Tyrime dalyvavo 115 žmonių (86 moterys, 29 vyrai), užpildę internetinę apklausą. Amžiaus vidurkis buvo 30 metų ( $M=30,4$ ,  $SD=9,1$ ). Visi tyrime dalyvavę dalyviai buvo tuo metu dirbantys, o tiriamieji neatitinkantys šio reikalavimo buvo neįtraukti į tolesnius skaičiavimus ( $N=12$ ). Iš imties prieš tolesnius skaičiavimus buvo pašalinti tiriamieji, kurių duomenys didžiojoje dalyje teiginių pateko tarp išskirčių ir buvo priskirti daugiamatėms išskirtims ( $N=3$ ). Tai leido manyti, jog atsakymai buvo supildyti nesąžiningai ir dėl šios priežasties nebuvo įtraukti į tolimesnę analizę. Imtis nėra reprezentatyvi, nes ji nėra pasiskirsčiusi pagal Lietuvos populiaciją. Dalyvavo asmenys 19-62 metų amžiaus, šiuo metu turintys darbinius santykius ir turintys priėjimą prie socialinių tinklų. Darbinės patirties vidurkis buvo apie 9 metus ( $M=9,20$ ,  $SD=8,18$ ).

### 2.2. Tyrimo instrumentai

Šiame tyrime buvo naudoti trys klausimynai pagrindiniams tyrimo kintamiesiems įvertinti: Soto, C.J., & John, O.P. (2017) Didžiojo Penketo inventorių (*angl.* Big Five Inventory-2 (BFI-2)), Gagne ir kitų (2010) Motyvacijos darbe skalė (*angl.* Motivation at Work Scale) bei Porath ir kitų (2011) Klestėjimo darbe skalė (*angl.* Thriving at Work scale).

Asmenybės bruožų įverčiams nustatyti buvo naudotas Barkauskienės, R. ir Laurinavičiaus, A. verstas ir Lietuvoje standartizuotas Soto, C.J., & John, O.P. (2017) Didžiojo Penketo inventorių (*angl.* Big Five Inventory-2 (BFI-2)). Instrumentą sudaro 60 teiginių, kuriais nustatomi 5 asmenybės – ekstraversijos, sutarumo, sąmoningumo, atvirumo patirčiai bei neigiamo emociškumo – bruožų įverčiai. Vieno iš teiginių pavyzdys: „Aš esu išliekantis/i optimistu/e po susidūrimo su kliūtimis“. Teiginiai turėjo būti įvertinti skalėje nuo 1 iki 5 (nuo „Visiškai nesutinku“, iki „Visiškai sutinku“). Didžiojo Penketo inventoriaus rezultatai buvo apskaičiuojami pavertus tiriamųjų pasirinkimus į taškus atitinkamai: „Visiškai nesutinku“ - 1, „Nesutinku“ – 2, „Nesvarbu/neturiu nuomonės“ – 3, „Sutinku“ – 4, „Visiškai sutinku“ – 5, ir sumuojant pagal autorių pateiktą instrukciją, nurodančią, kurie teiginiai priklauso atitinkamiems asmenybės bruožams, bei kurie teiginiai yra atvirkščio vertinimo. Rezultatų interpretacija – kuo didesnis įvertis tam tikram asmenybės bruožui, tuo stipriau šis bruožas yra pas tiriamąjį išreikštas.

International Situations Project (ISP) atliktas tyrimas parodė, jog BFI-2 skalės lietuviškas vertimas stipriai koreliavo su originalia Jungtinėse Valstijose sudaryta skale ( $r = 0.79$ ), o bendras koreliacijos su kitų kalbų vertimais vidurkis taip pat buvo aukštas ( $r = 0.69$ ) (Gardiner, Sauerberger,

Funder, Rizwan, & Members of International Situations Project, 2019). Tai leidžia daryti prielaidą, jog skalės konstrukto validumas po vertimo pernelyg nepakito.

Originalioje skalėje vidinio suderintumo koeficientai (Cronbach  $\alpha$ ) buvo tokie: ekstraversijos 0,87, sutarumo 0,82, sąmoningumo 0,84, neurotiškumo / neigiamo emocionalumo 0,86 bei atvirumo patirčiai 0,82 (Soto, & John, 2017). Lee ir kitų (2020) nurodyti skalės vidinio suderintumo koeficientai (Cronbach's  $\alpha$ ) buvo tokie: ekstraversijos 0,81, sutarumo 0,76, sąmoningumo 0,83, neurotiškumo / neigiamo emocionalumo 0,86 bei atvirumo patirčiai 0,80 (Lee et al, 2020).

Darbo motyvacijai nustatyti buvo naudojama Gagne ir kitų (2010) Motyvacijos darbe skalė (*angl.* Motivation at Work Scale). Skalė buvo verčiama į lietuvių kalbą. Instrumentą sudaro 12 teiginių, kuriais buvo nustatomas tiriamojo darbo motyvacijos lygis. Vieno iš teiginių pavyzdys: „Viena iš priežasčių, kodėl aš dirbu būtent šį darbą: Nes šis darbas atitinka mano asmenines vertybes“. Teiginiai turėjo būti įvertinti skalėje nuo 1 iki 7 (nuo „Visiškai nesutinku“, iki „Visiškai sutinku“). Motyvacijos darbe skalės rezultatai buvo apskaičiuojami pavertus tiriamųjų pasirinkimus į taškus atitinkamai: „Visiškai nesutinku“ - 1, „Nesutinku“ – 2, „Iš dalies nesutinku“ – 3, Nei sutinku, nei nesutinku“ – 4, Iš dalies sutinku“ – 5, „Sutinku“ – 6, „Visiškai sutinku“ – 7, ir tuos taškus sumuojant. Pagal autorių instrukcijas, taip pat buvo galima išskirti teiginius į skirtingas motyvacijos rūšis ir jas vertinti atskirai. Rezultatų interpretacija – kuo didesnis darbo motyvacijos įvertis, tuo didesnė tiriamojo darbo motyvacija. Originalioje skalėje vidinio suderintumo koeficientas (Cronbach  $\alpha$ ) lygus 0,86 (Gagne et al, 2010).

Klestėjimui darbe nustatyti buvo naudojama Porath et al (2011) Klestėjimo darbe skalė (*angl.* Thriving at Work scale). Skalė buvo verčiama į lietuvių kalbą. Instrumentą sudaro 10 teiginių, kuriais buvo nustatomas tiriamojo suvokiamas klestėjimo darbe lygis. Vieno iš teiginių pavyzdys: „Darbe aš pastebiu, kad dažnai mokausi ir augu“. Teiginiai turėjo būti įvertinti skalėje nuo 1 iki 7 (nuo „Visiškai nesutinku“, iki „Visiškai sutinku“). Motyvacijos darbe skalės rezultatai buvo apskaičiuojami pavertus tiriamųjų pasirinkimus į taškus atitinkamai: „Visiškai nesutinku“ - 1, „Nesutinku“ – 2, „Iš dalies nesutinku“ – 3, Nei sutinku, nei nesutinku“ – 4, Iš dalies sutinku“ – 5, „Sutinku“ – 6, „Visiškai sutinku“ – 7, ir tuos taškus sumuojant (4 ir 8 teiginiai buvo išvirkščio vertinimo). Rezultatų interpretacija – kuo didesnis klestėjimo darbe įvertis, tuo stipresnis tiriamojo klestėjimas darbe. Originalioje skalėje vidinio suderintumo koeficientas (Cronbach  $\alpha$ ) lygus 0,94 (Porath et al, 2011). Na-nan ir kitų (2020) atliktame tyrime skalės Cronbach's  $\alpha$  buvo lygus 0,95.

Didžiojo penketo inventoriaus lietuviškoji versija buvo gauta iš darbo vadovės, kuri gavo leidimą jį naudoti mokslinio tyrimo tikslais iš J. Soto ir A. Laurinavičiaus. Kitos skalės buvo viešai prieinamos, autoriai nurodo, jog jas galima naudoti tyrimo tikslams. Taip pat, buvo renkami žmonių demografiniai duomenys, kaip amžius, lytis ir tuometinis darbinis užimtumas (1 priedas). Kadangi pagrindinis kriterijus tyrimo imčiai buvo įsidarbinimas, tad darbinio užimtumo klausimas padėjo

nuspręsti, ar tiriamieji yra tinkami tyrimui (pasirinkę „Nedirbu“ buvo į tolesnę duomenų analizę neįtraukti).

### 2.3. Tyrimo eiga

Kadangi Klestėjimo darbe skalė (Porath et al, 2011) ir Motyvacijos darbe skalė (Gagne et al, 2010) nebuvo standartizuotos Lietuvoje ir adaptuotos jos populiacijai, pradžioje skalių teiginiai/klausimai buvo išversti iš anglų į lietuvių kalbą. Buvo atliekamas dvigubas vertimas iš anglų kalbos, bendradarbiaujant su darbo vadovu.

Klausimynas buvo patalpintas Psychological Testing Online portale (<https://psytest.online/>) su laisva prieiga prie klausimyno šios platformos vartotojams bei Apklaus.lt portale (<https://apklausa.lt/>) su laisva prieiga visiems platformos vartotojams bei turintiems nuorodą į klausimyną. Taip pat, juo buvo pasidalinta socialiniuose tinkluose (pagrindė Facebook ir LinkedIn platformose). Tiriamųjų atranka buvo patogi neatsitiktinė, kadangi apklausą pildė žmonės, turintys prieigą prie interneto bei socialinių tinklų. Apklausą buvo pildyta individualiai internetu.

Tiriamiesiems buvo nurodomas tyrimo tikslas ir svarba, jie buvo supažindinami su tyrimo instrukcija, informuojami apie anonimiškumą, kuris bus užtikrintas tyrimo metu (2 priedas). Visos skalės buvo sukeltos į vieną bendrą internetinę apklausą, kurioje prie kiekvienos dalies nurodoma tos dalies pildymo instrukcija. Tyrimo metu naudota platforma leido klausimyną užprogramuoti taip, kad kiekvienam tiriamajam po pildymo būtų pateikiami apibendrinti jo rezultatai. Apklausą užpildę dalyviai klausimyno gale gavo jų rezultatus atitinkančius asmenybės bruožų, darbo motyvacijos bei klestėjimo darbe aprašymus, kurie bendrais terminais apibūdino bendrąsias tendencijas būdingas tokiems rezultatams.

### 2.4. Rezultatų apdorojimas

Analizė buvo atliekama naudojant „Jamovi 2.3.21“ statistikos programą. Pradžioje buvo peržvelgtas tiriamųjų nurodytas darbinio užimtumo pobūdis, siekiant įsitikinti, jog visi tiriamieji atitinka pagrindinį tyrimo kriterijų – šiuo metu turi darbą/darbinius santykius. 12 tiriamųjų nurodė, jog šiuo metu neturi darbo, tad jie nebuvo įtraukti į tolimesnę analizę. Toliau buvo patikrintos daugiamatės išskirtys. Kaip buvo minėta anksčiau, iš imties buvo pašalinti tiriamieji, kurių duomenys didžiojoje dalyje teiginių pateko tarp išskirčių ir buvo priskirti daugiamatėms išskirtims (N=3).

Buvo nustatytas skalių patikimumas, vertinant jų Cronbach's  $\alpha$  bei McDonald's  $\omega$  indeksus. Validumui nustatyti buvo taikoma Patvirtinančioji Faktorinė analizė (CFA).

Pagal originalių skalių autorių instrukcijas bei patikimumo analizės rezultatus sudaryti 7 pagrindiniai tyrimo kintamieji: ekstraversija, sutarumas, sąmoningumas, neurotiškumas, atvirumas patirčiai, motyvacija bei atskiri klestėjimo darbe komponentai – mokymasis ir gyvybingumas.



Toliau buvo atlikta aprašomoji statistika demografiniams duomenims bei sudarytiems kintamiesiems, kuriems kartu atlikta koreliacinė analizė.

Planuojant tyrimą buvo svarstyta taikyti struktūrinį lygčių modeliavimą ryšiams tarp kintamųjų nustatyti. Tačiau tyrimo imtis yra per maža tinkamam struktūrinių lygčių modeliavimui atlikti, tad buvo nuspręsta juos laikyti kaip žvalgomąją analizę, kuri galimai suteiktų papildomų įžvalgų apie modelio sandarą bei egzistuojančius ryšius tarp kintamųjų.

Remiantis gautais žvalgomosios analizės rezultatais bei išskeltomis hipotezėmis, buvo atliekamos mediacinės analizės, siekiant patikrinti, ar asmenybės bruožų ir klestėjimo darbe ryšys yra medijuojamas motyvacijos.

Galiausiai, buvo priimtas sprendimas nelyginti skirtingų kintamųjų tarp lyties, išsilavinimo, darbinio užimtumo bei užimtumo pobūdžio grupių, kadangi tiriamųjų skaičius tarp šių grupių buvo labai nelygiai pasiskirstęs ir rezultatų nebūtų galima korektiškai interpretuoti.

### 3. REZULTATAI

#### 3.1. Patikimumas ir validumas

Šiuo tyrimu buvo siekiama patikrinti teorinį modelį, kuriuo remiantis, asmenybės bruožai prognozuoja motyvaciją, o motyvacija prognozuoja klestėjimo darbe elementus – mokymąsi ir gyvybingumą, taip pat motyvacija yra mediatorius tarp asmenybės bruožų ir klestėjimo darbe.

Siekiant nustatyti skalių patikimumą, buvo atlikta patikimumo analizė, kurios rezultatai yra pateikiami 1 lentelėje. Atliekant analizę, kintamieji buvo sudaromi remiantis originalių skalių autorių instrukcijomis ir kartu buvo taikoma patikimumo analizės „*If item was dropped*“ funkcija, siekiant patikrinti skalės teiginius, kurie neigiamai veikia visos skalės patikimumą. Motyvacijos skalėje buvo apjungti dveji iš keturių autorių nurodytų faktorių – vidinė motyvacija ir identifikuota reguliacija, kadangi tokia skalės sandara pateikė geriausius patikimumo, o vėliau ir validumo rezultatus.

1 lentelė. Tyrimo kintamųjų patikimumo analizė

	Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
Ekstraversija	0,863	0,866
Sutarumas	0,720	0,740
Sąmoningumas	0,800	0,800
Neurotiškumas	0,874	0,876
Atvirumas patirčiai	0,790	0,792
Motyvacija	0,855	0,862
Mokymasis	0,847	0,855
Gyvybingumas	0,882	0,891

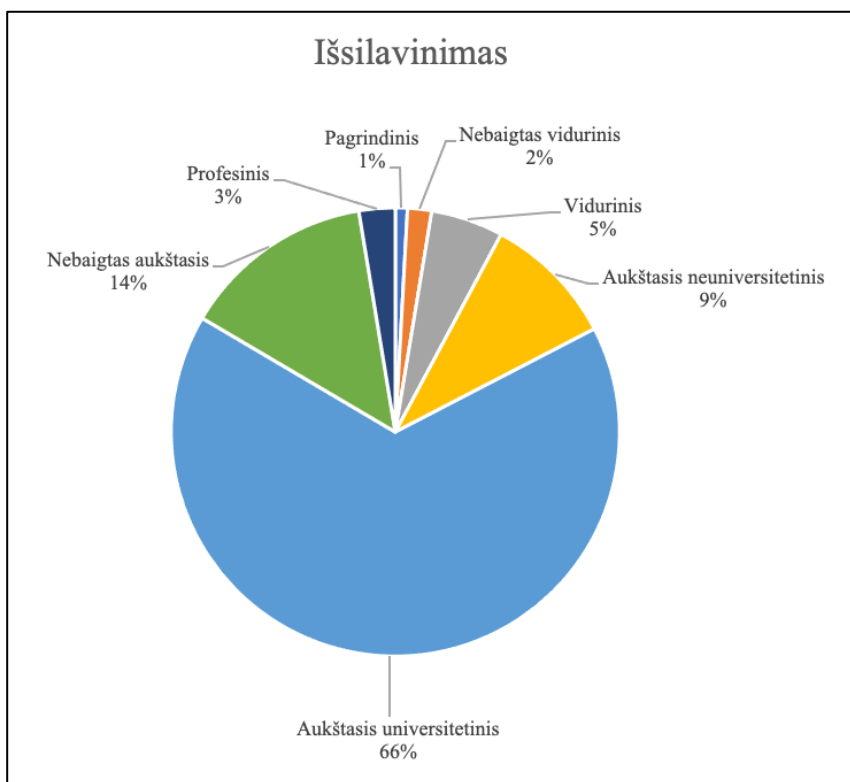
Skalių validumui nustatyti ir surinktų duomenų faktorių struktūrai iširti buvo atliekama patvirtinančioji faktorinė analizė (CFA), kurios rezultatai pateikti šio darbo 3 priede. Kai kurių skalių modelių tinkamumas buvo geras, pvz.: Ekstraversija, CFI=0,929, TLI=0,909, SRMR=0,055, RMSEA=0,081, visgi dalies kintamųjų modeliai nebuvo patenkinami pagal jų modelių tinkamumo indeksus CFI, TLI, SRMR ir RMSEA. Dėl šios priežasties, modelių tinkamumas tapo vienu iš tyrimo ribotumų. Tai rodo, kad siūlomame modelyje gali būti ne pilnai užfiksuota esminė duomenų struktūra, todėl gali prireikti tolesnių tyrimų siekiant patobulinti modelį arba iširti alternatyvius modelius. Nepaisant to, išvados vis dar suteikia vertingų įžvalgų apie tiriamų kintamųjų ryšius.

#### 3.2. Tiriamųjų sociodemografiniai duomenys

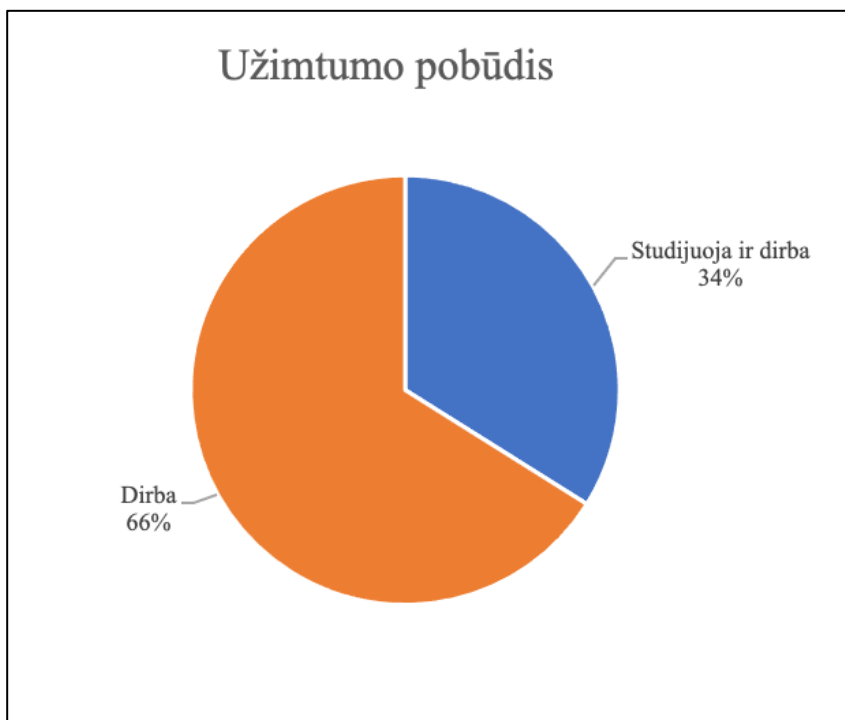
Demografinių duomenų pasiskirstymas tarp grupių pateikiamas diagramomis (3 diagrama, 4 diagrama, 5 diagrama, 6 diagrama). Didžiausia dalis tiriamųjų turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą (66%), taip pat didesnės dalies tiriamųjų užimtumas apsiribojo tik darbu (66%), o dirbančių ir studijuojančių tuo pat metu buvo apie trečdalį (34%). Tik penktadalis tiriamųjų dirbo

nepilnu darbo etatu (20%), o tiriamųjų įmonės pagal dydį pasiskirstė sąlyginai apylygiai, didžiausią grupę sudarė mažos 25-50 darbuotojų turinčios įmonės (26%).

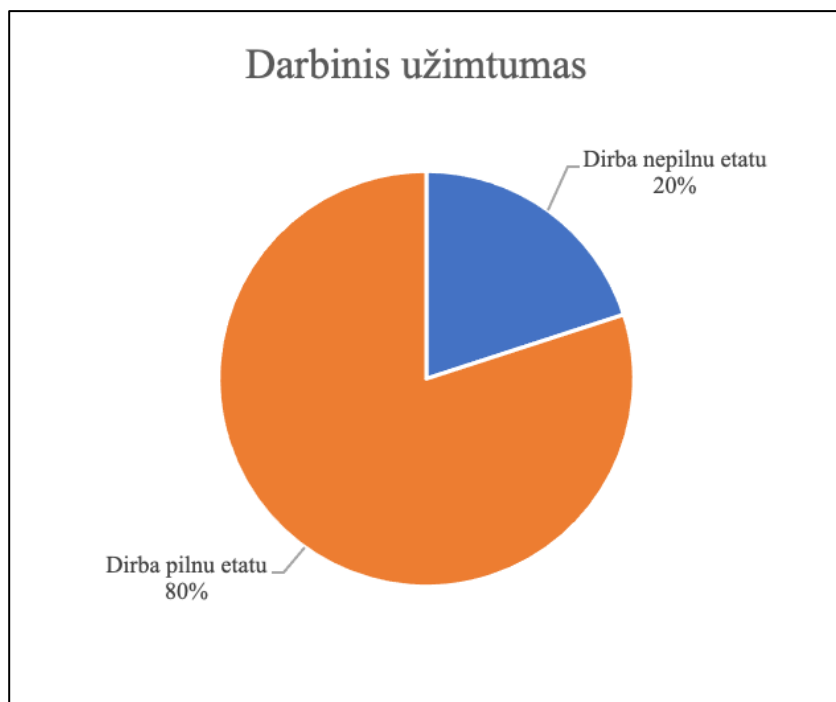
3 diagrama. Tiriamųjų išsilavinimo pasiskirstymas procentais.



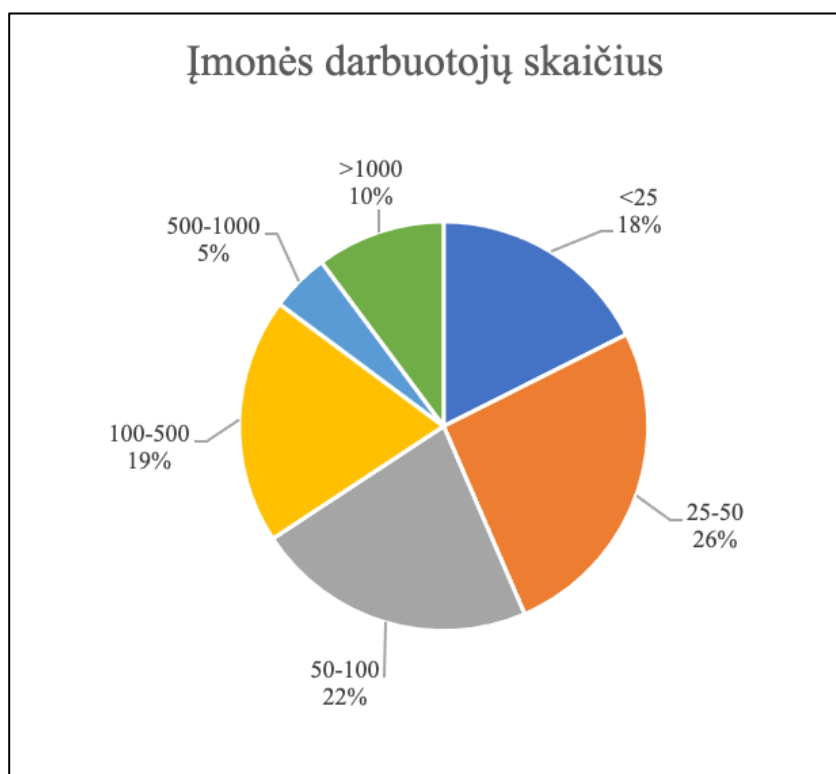
4 diagrama. Tiriamųjų užimtumo pobūdžio pasiskirstymas procentais.



5 diagrama. Tiriamųjų darbinio užimtumo pasiskirstymas procentais.



6 diagrama. Tiriamųjų įmonių dydžio pasiskirstymas procentais.



### 3.3. Aprašomoji statistika

Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika pateikiama 2 lentelėje. Remiantis asimetrijos ir eksceso duomenimis, galima daryti išvadą, kad nukrypimas nuo normalios duomenų sklaidos yra neviršijantis rekomenduojamos ribos, kas leidžia duomenis toliau naudoti tiesiniuose modeliuose.

2 lentelė. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Asimetrija	Ekscesas
1. Ekstraversija	3,25	0,684	-0,095	-0,236
2. Sutarumas	3,76	0,484	-0,488	0,603
3. Sąmoningumas	3,45	0,537	-0,417	0,077
4. Neurotiškumas	3,17	0,697	-0,209	-0,241
5. Atvirumas patirčiai	3,80	0,602	-0,199	-0,888
6. Motyvacija	4,80	1,262	-0,583	-0,018
7. Mokymasis	5,56	1,020	-1,161	2,103
8. Gyvybingumas	4,44	1,363	-0,058	-0,946

### 3.4. Tyrimo kintamųjų sąsajų preliminari analizė

Tyrimo kintamųjų koreliacinės analizės rezultatai pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė. Tyrimo kintamųjų Pearson koreliacinės analizės rezultatai.

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Ekstraversija	—							
2. Sutarumas	0,019	—						
3. Sąmoningumas	0,368***	0,256**	—					
4. Neurotiškumas	-0,567***	-0,118	-0,454***	—				
5. Atvirumas patirčiai	0,365***	0,257**	0,141	0,050	—			
6. Motyvacija	0,417***	0,048	0,203*	-0,370***	0,052	—		
7. Mokymasis	0,315***	0,097	0,236*	-0,243**	0,292**	0,539***	—	
8. Gyvybingumas	0,545***	0,095	0,384***	-0,580***	0,128	0,571***	0,546***	—

Pastabos. \* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$

Struktūrinės lygties modeliavimui buvo pasirinktas DWLS metodas, kuris tinkamas esant nežymiems normalumo neatitikimams ar dirbant su skirstiniais, kurie gali būti asimetriški (Mindrila, 2010).

Rezultatai rodo, kad siūlomas SEM modelis pagrįstai tinka duomenims, nors yra vietų, kurias reiktų tobulinti ( $\chi^2(1402)=2252$ ,  $p < 0,001$ ; CFI = 0,966; TLI = 0,964; SRMR = 0,102; RMSEA = 0,073). Aukštas Chi-kvadrato indeksas rodo, kad nors modelis ir yra tinkamas pagal kitus rodiklius, tyrimo imtis, kaip ir tikėtasi, yra per maža SEM analizei. Dėl šios priežasties, šiuos rezultatus svarbu interpretuoti tyrimo klausimo ir šios konkrečios imties bei analizuojamų duomenų kontekste.

Matavimo modelio išvestis pateikiama 4 lentelėje, kurioje matome, jog visi latentinių kintamųjų indikatoriai reikšmingai ir apytikriai vienodu svoriu patenka į jiems priskirtus faktorius.

4 lentelė. Struktūrinės lygties matavimo modelis.

Latentinis kintamasis	Indikatorius	Beta	SE	95% PI		$\beta$	z	p
				ŽR	AR			
Ekstraversija	asm1	1	0	1	1	0,53		
	asm6	1,322	0,1755	0,9779	1,666	0,7	7,53	<,001
	asm16	1,268	0,1794	0,9166	1,62	0,672	7,07	<,001
	asm21	1,161	0,1683	0,8315	1,491	0,615	6,9	<,001
	asm26	0,948	0,1675	0,6195	1,276	0,502	5,66	<,001
	asm31	1,272	0,1678	0,9426	1,6	0,674	7,58	<,001
	asm36	1,31	0,1737	0,9696	1,651	0,694	7,54	<,001
	asm41	1,764	0,213	1,347	2,182	0,935	8,29	<,001
	asm46	1,145	0,1533	0,8444	1,445	0,606	7,47	<,001
Sutarumas	asm56	1,459	0,1779	1,1099	1,807	0,773	8,2	<,001
	asm2	1	0	1	1	0,51		
	asm7	1,591	0,4151	0,7771	2,404	0,811	3,83	<,001
	asm17	1,068	0,29	0,4997	1,636	0,545	3,68	<,001
	asm32	1,162	0,3327	0,5097	1,814	0,593	3,49	<,001
	asm47	1,444	0,4304	0,6009	2,288	0,737	3,36	<,001
Sąmoningumas	asm52	1,066	0,2838	0,5096	1,622	0,544	3,76	<,001
	asm3	1	0	1	1	0,561		
	asm8	1,353	0,191	0,9782	1,727	0,759	7,08	<,001
	asm13	0,79	0,1894	0,4191	1,162	0,443	4,17	<,001
	asm23	1,19	0,1803	0,8367	1,543	0,667	6,6	<,001
	asm38	1,354	0,2117	0,9391	1,769	0,759	6,4	<,001
Neurotiškumas	asm53	1,155	0,192	0,779	1,531	0,648	6,02	<,001
	asm4	1	0	1	1	0,745		
	asm9	0,855	0,1083	0,6426	1,067	0,637	7,89	<,001
	asm14	0,706	0,1047	0,5007	0,911	0,526	6,74	<,001
	asm19	0,727	0,1024	0,5264	0,928	0,541	7,1	<,001
	asm24	1,086	0,0987	0,8929	1,28	0,809	11,01	<,001
	asm29	0,906	0,0802	0,749	1,063	0,675	11,3	<,001
	asm34	1,034	0,0846	0,868	1,2	0,77	12,22	<,001
	asm39	1,15	0,0896	0,9746	1,326	0,857	12,83	<,001
	asm49	0,734	0,1103	0,5176	0,95	0,546	6,65	<,001
Atvirumas patirčiai	asm54	1,131	0,0931	0,9483	1,313	0,842	12,14	<,001
	asm10	1	0	1	1	0,562		
	asm15	1,172	0,2837	0,6162	1,728	0,659	4,13	<,001
	asm20	0,793	0,2199	0,362	1,224	0,446	3,61	<,001
	asm30	1,135	0,2556	0,6344	1,636	0,638	4,44	<,001
	asm35	0,424	0,2019	0,0279	0,82	0,238	2,1	0,036
asm45	1,24	0,2886	0,6747	1,806	0,697	4,3	<,001	

Motyvacija	asm60	1,51	0,2919	0,938	2,082	0,849	5,17	<,001
	mot3ident	1	0	1	1	0,822		
	mot4intri	1,057	0,0727	0,9145	1,2	0,869	14,53	<,001
	mot7ident	0,742	0,0881	0,5697	0,915	0,61	8,43	<,001
	mot8intri	1,015	0,0801	0,8582	1,172	0,835	12,68	<,001
Mokymasis	mot11ident	0,834	0,0823	0,6729	0,996	0,686	10,13	<,001
	mot12intri	0,933	0,0927	0,7509	1,114	0,767	10,06	<,001
	klest1L	1	0	1	1	0,778		
	klest2L	0,925	0,0842	0,7599	1,09	0,719	10,98	<,001
	klest3L	1,148	0,0917	0,9688	1,328	0,893	12,53	<,001
Gyvybingumas	klest4L	0,978	0,1095	0,7637	1,193	0,761	8,93	<,001
	klest5L	0,923	0,109	0,709	1,136	0,718	8,46	<,001
	klest6V	1	0	1	1	0,852		
	klest7V	1,095	0,0479	1,0012	1,189	0,933	22,84	<,001
	klest8V	0,97	0,057	0,858	1,081	0,826	17,02	<,001
	klest9V	0,982	0,0559	0,8721	1,091	0,836	17,56	<,001
	klest10V	0,741	0,0662	0,6109	0,87	0,631	11,19	<,001

*Pastabos.* PI – pasikliautinis intervalas; AR – aukštinė riba; ŽR – žemutinė riba.

Modelio parametrai pateikiami 5 lentelėje, kurioje matome, jog mokymąsi reikšmingai ir teigiamai prognozuoja tik motyvacija ir sąmoningumas, o gyvybingumą teigiamai prognozuoja tik motyvacija ir neigiamai – neurotiškumas. Tačiau daugiau statistiškai reikšmingų sąsajų nebuvo rasta.

5 lentelė. Struktūrinės lygties parametrai.

PK	NK	Beta	SE	95% PI		$\beta$	z	p
				ŽR	AR			
Mokymasis	← Motyvacija	0,50874	0,0823	0,3475	0,67	0,53788	6,1842	<,001
Mokymasis	← Ekstraversija	-0,7176	0,4973	-1,6923	0,257	-0,4887	-1,4431	0,149
Mokymasis	← Sutarumas	0,05793	0,1436	-0,2235	0,3394	0,03799	0,4034	0,687
Mokymasis	← Sąmoningumas	0,43421	0,1925	0,057	0,8114	0,31308	2,2561	<b>0,024</b>
Mokymasis	← Neurotiškumas	-0,1494	0,2211	-0,5828	0,2839	-0,1431	-0,6758	0,499
Mokymasis	← Atvirumas	0,6208	0,3564	-0,0777	1,3193	0,44848	1,742	0,082
Gyvybingumas	← Motyvacija	0,37082	0,0762	0,2214	0,5202	0,35798	4,8655	<,001
Gyvybingumas	← Ekstraversija	0,13045	0,4701	-0,791	1,0519	0,08112	0,2775	0,781
Gyvybingumas	← Sutarumas	0,00432	0,1441	-0,2781	0,2867	0,00259	0,03	0,976
Gyvybingumas	← Sąmoningumas	0,1749	0,1648	-0,1481	0,4979	0,11515	1,0613	0,289
Gyvybingumas	← Neurotiškumas	-0,3890	0,1909	-0,7632	-0,0148	-0,3401	-2,0375	<b>0,042</b>
Gyvybingumas	← Atvirumas	0,13462	0,3033	-0,4599	0,7291	0,0888	0,4438	0,657
Motyvacija	← Ekstraversija	0,75529	0,3981	-0,0249	1,5355	0,48654	1,8973	0,058
Motyvacija	← Sutarumas	-0,0522	0,1345	-0,3158	0,2113	-0,0324	-0,3884	0,698
Motyvacija	← Sąmoningumas	0,02571	0,168	-0,3035	0,3549	0,01753	0,153	0,878
Motyvacija	← Neurotiškumas	-0,0696	0,1946	-0,451	0,3117	-0,0631	-0,3578	0,72
Motyvacija	← Atvirumas	-0,1057	0,2556	-0,6066	0,3953	-0,0722	-0,4134	0,679

*Pastabos.* PK – priklausomas kintamasis; NK – nepriklausomas kintamasis; PI – pasikliautinis intervalas; AR – aukštinė riba; ŽR – žemutinė riba.

### 3.5. Asmenybės bruožai ir motyvacija: regresinė analizė

Siekiant patikrinti H1, pagal kurią asmenybės bruožai statistiškai reikšmingai prognozuoja motyvaciją, buvo atlikta tiesinė regresinė analizė, kai priklausomas kintamasis – motyvacija, o nepriklausomas – asmenybės bruožai. Atliekant regresines nustatyta, jog modelyje nėra multikolinearumo dėl patenkinamų VIF įverčių, kurie visose analizėse neviršijo 4. Regresinės analizės rezultatai pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė. Regresijos rezultatai (Motyvacija x Asmenybės bruožai).

Nepriklausomas kintamasis	Beta	SE	Std. Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	95% pasikliautinis intervalas	
						Apatinis	Viršutinis
<i>Konstanta</i>	3,809	1,604		2,374	0,019	0,630	6,989
Ekstraversija	0,655	0,225	0,355	2,909	0,004	0,209	1,100
Sutarumas	0,112	0,244	0,043	0,458	0,648	-0,371	0,595
Sąmoningumas	0,001	0,235	0,000	0,002	0,998	-0,466	0,467
Neurotiškumas	-0,290	0,215	-0,160	-1,349	0,180	-0,715	0,136
Atvirumas patirčiai	-0,170	0,217	-0,081	-0,784	0,435	-0,600	0,260

Kaip matyti, regresinė analizė parodė, kad tik ekstraversijos asmenybės bruožas statistiškai reikšmingai prognozuoja motyvaciją darbe,  $R^2 = 0,205$ ;  $F(5, 109) = 5,622$ ,  $p < 0,001$ . Apibendrinant, tiesinės regresijos rezultatai iš dalies patvirtino hipotezę, kad asmenybės bruožai statistiškai reikšmingai prognozuoja motyvaciją.

### 3.6. Asmenybės bruožai ir klestėjimo darbe elementai: regresinė analizė

Siekiant patikrinti H2, pagal kurią asmenybės bruožai statistiškai reikšmingai prognozuoja klestėjimą darbe, tiesinės regresijos modelyje priklausomi kintamieji buvo mokymasis (H2.1) ir gyvybingumas (H2.2), o nepriklausomi kintamieji – asmenybės bruožai. Regresinės analizės rezultatai, kai priklausomas kintamasis yra mokymasis, pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. Regresijos rezultatai (Mokymasis x Asmenybės bruožai).

Nepriklausomas kintamasis	Beta	SE	Std. Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	95% pasikliautinis intervalas	
						Apatinis	Viršutinis
<i>Konstanta</i>	3,664	1,329		2,756	0,007	1,029	6,298
Ekstraversija	0,144	0,186	0,096	0,771	0,442	-0,226	0,513
Sutarumas	-0,030	0,202	-0,014	-0,147	0,884	-0,430	0,371
Sąmoningumas	0,184	0,195	0,097	0,943	0,348	-0,202	0,570
Neurotiškumas	-0,232	0,178	-0,159	-1,303	0,195	-0,584	0,121
Atvirumas patirčiai	0,432	0,180	0,255	2,403	0,018	0,076	0,788



Kaip matome iš lentelės, atvirumo patirčiai asmenybės bruožas statistiškai reikšmingai teigiamai prognozavo klestėjimo darbe elementą – mokymąsi,  $R^2 = 0,165$ ;  $F(5, 109) = 4,301$ ,  $p = 0,001$ . Regresinės analizės rezultatai, kai priklausomas kintamasis yra gyvybingumas, pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė. Regresijos rezultatai (Gyvybingumas x Asmenybės bruožai).

Nepriklausomas kintamasis	Beta	SE	Std. Beta	t	p	95% pasikliautinis intervalas	
						Apatinis	Viršutinis
<i>Konstanta</i>	3,588	1,487		2,414	0,017	0,642	6,535
Ekstraversija	0,577	0,209	0,289	2,766	0,007	0,164	0,990
Sutarumas	0,038	0,226	0,014	0,168	0,867	-0,410	0,486
Sąmoningumas	0,265	0,218	0,104	1,217	0,226	-0,167	0,697
Neurotiškumas	-0,718	0,199	-0,368	-3,610	0,000	-1,113	-0,324
Atvirumas patirčiai	0,050	0,201	0,022	0,247	0,805	-0,349	0,448

Kaip matome, klestėjimo darbe elementą – gyvybingumą statistiškai reikšmingai teigiamai prognozavo asmenybės bruožas ekstraversija ir statistiškai reikšmingai neigiamai – asmenybės bruožas neurotiškumas,  $R^2 = 0,415$ ;  $F(5, 109) = 15,456$ ,  $p < 0,001$ .

Apibendrinant, tiesinės regresijos rezultatai iš dalies patvirtino hipotezę H2, kad asmenybės bruožai statistiškai reikšmingai prognozuoja klestėjimo darbe elementus – gyvybingumą ir mokymąsi. Mokymąsi teigiamai prognozavo atvirumas patirčiai, o gyvybingumą – teigiamai prognozavo ekstraversija, ir neigiamai – neurotiškumas.

### 3.7. Motyvacija ir klestėjimo darbe elementai: regresinė analizė.

Siekiant patikrinti H3, pagal kurią motyvacija teigiamai prognozuoja klestėjimą darbe – mokymąsi ir gyvybingumą, buvo atlikta tiesinė regresinė analizė. Atliekant regresines nustatyta, jog modelyje nėra multikolinearumo dėl patenkinamų VIF įverčių, kurie visose analizėse neviršijo 4. Regresinės analizės rezultatai, kai priklausomas kintamasis yra gyvybingumas, pateikti 9 lentelėje. 9 lentelė. Regresijos rezultatai (Gyvybingumas x Motyvacija).

Nepriklausomas kintamasis	Beta	SE	Std. Beta	t	p	95% pasikliautinis intervalas	
						Apatinis	Viršutinis
<i>Konstanta</i>	1,476	0,414		3,567	0,001	0,656	2,295
Motyvacija	0,617	0,083	0,571	7,399	0,000	0,452	0,782

Kaip matome, motyvacija darbe statistiškai reikšmingai teigiamai prognozavo klestėjimo darbe elementą – gyvybingumą,  $R^2 = 0,326$ ;  $F(1, 113) = 54,744$ ,  $p < 0,001$ . Regresinės analizės rezultatai, kai priklausomas kintamasis yra mokymasis, pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė. Regresijos rezultatai (Mokymasis x Motyvacija).

Nepriklausomas kintamasis	Beta	SE	Std. Beta	<i>t</i>	<i>p</i>	95% pasikliautinis intervalas	
						Apatinis	Viršutinis
<i>Konstanta</i>	3,470	0,318		10,920	0,000	2,840	4,100
Motyvacija	0,436	0,064	0,539	6,799	0,000	0,309	0,562

Kaip matome, motyvacija darbe statistiškai reikšmingai teigiamai prognozavo klestėjimo darbe elementą – mokymąsi,  $R^2 = 0,290$ ;  $F(1, 113) = 46,228$ ,  $p < 0,001$ . Apibendrinant, tiesinės regresijos rezultatai patvirtino H3, kad motyvacija teigiamai prognozuoja – klestėjimą darbe – mokymąsi ir gyvybingumą.

### 3.8. Asmenybės bruožų, motyvacijos ir klestėjimo darbe mediacinė analizė

Siekiant patikrinti H4 hipotezę, toliau buvo atliekamos atskiros mediacinės analizės remiantis hipotezėmis bei struktūrinių lygčių modeliavimo ir regresinės analizės rezultatais, siekiant patikrinti, ar asmenybės bruožų bei klestėjimo darbe ryšys yra medijuojamas motyvacijos.

Kadangi iš koreliacinės matricos matyti, jog asmenybės bruožai tarpusavyje yra ganėtinai stipriai susiję, buvo pasirinkta tirti mediacinius ryšius atskirai, siekiant išvengti atvejų, kuomet analizės metu pirmenybė teikiama stipriau pasireiškusiame kintamajam ir ignoruojami kiti, nors realybėje efektą turėtų keli kintamieji. 11-18 lentelėse pateiktos mediacinės analizės tarp asmenybės bruožų, motyvacijos ir klestėjimo elemento – mokymosi.

Ekstraversijos, motyvacijos ir mokymosi analizė atskleidė, kad stebime pilną mediaciją – netiesioginis efektas yra statistiškai reikšmingas ir sudaro 65,3 procentus visos prognozuojamos sklaidos, tuo tarpu tiesioginis efektas tampa nereikšmingu ir sudaro 34,7 procentus visos prognozuojamos sklaidos (11 lentelė). Šio mediacinio modelio kelių koeficientai pateikiami 12 lentelėje. Iš viso yra paaiškinama 17 procentų mediatoriaus sklaidos ir 30 procentų priklausomo kintamojo sklaidos. Šie rezultatai patvirtina H1.1 hipotezę ir dalinai patvirtina H1, H3 ir H4 hipotezes.

11 lentelė. Mediacijos efektai (Ekstraversija; Motyvacija; Mokymasis).

Efektas	Etiketė	Beta	SE	95% PI		<i>Z</i>	<i>p</i>	% Mediacijos
				ŽR	AR			
Netiesioginis	$a \times b$	0,307	0,0821	0,1458	0,468	3,74	<,001	65,3
Tiesioginis	$c$	0,163	0,128	-0,0881	0,414	1,27	0,203	34,7

Visas	$c + a \times b$	0,47	0,1321	0,2107	0,728	3,56	<,001	100
-------	------------------	------	--------	--------	-------	------	-------	-----

*Pastabos.* PI – pasikliautinis intervalas; AR – aukštinė riba; ŽR – žemutinė riba.

12 lentelė. Mediacinio modelio kelių koeficientai (Ekstraversija; Motyvacija; Mokymasis).

	Etiketė	Beta	SE	95% PI		Z	p
				ŽR	AR		
Ekstraversija → Motyvacija	a	0,769	0,1565	0,4625	1,076	4,92	<,001
Motyvacija → Mokymasis	b	0,399	0,0694	0,2628	0,535	5,75	<,001
Ekstraversija → Mokymasis	c	0,163	0,128	-0,0881	0,414	1,27	0,203

*Pastabos.* PI – pasikliautinis intervalas; AR – aukštinė riba; ŽR – žemutinė riba.

Sąmoningumo, motyvacijos ir mokymosi analizė atskleidė, jog taip pat stebime pilną mediaciją – netiesioginis efektas yra statistiškai reikšmingas ir sudaro 44 procentus visos prognozuojamos sklaidos, tuo tarpu tiesioginis efektas tampa nereikšmingu ir sudaro 56 procentus visos prognozuojamos sklaidos (13 lentelė). Šio mediacinio modelio kelių koeficientai pateikiami 14 lentelėje. Iš viso yra paaiškinami 4 procentai mediatoriaus sklaidos. Šie rezultatai patvirtina H1.2 hipotezę ir dalinai patvirtina H1, H3 ir H4 hipotezes.

13 lentelė. Mediacijos efektai (Sąmoningumas; Motyvacija; Mokymasis).

Efektas	Etiketė	Beta	SE	95% PI		Z	p	% Mediacijos
				ŽR	AR			
Netiesioginis	$a \times b$	0,198	0,094	0,0134	0,382	2,1	0,035	44
Tiesioginis	c	0,252	0,1507	-0,0435	0,547	1,67	0,095	56
Visas	$c + a \times b$	0,449	0,1722	0,1118	0,787	2,61	0,009	100

*Pastabos.* PI – pasikliautinis intervalas; AR – aukštinė riba; ŽR – žemutinė riba.

14 lentelė. Mediacinio modelio kelių koeficientai (Ekstraversija; Motyvacija; Mokymasis).

	Etiketė	Beta	SE	95% PI		Z	p
				ŽR	AR		
Sąmoningumas → Motyvacija	a	0,478	0,2147	0,0567	0,898	2,22	0,026
Motyvacija → Mokymasis	b	0,414	0,0641	0,2882	0,539	6,46	<,001
Sąmoningumas → Mokymasis	c	0,252	0,1507	-0,0435	0,547	1,67	0,095

*Pastabos.* PI – pasikliautinis intervalas; AR – aukštinė riba; ŽR – žemutinė riba.

Neurotiškumo, motyvacijos ir mokymosi analizė atskleidė, jog stebime pilną mediaciją – netiesioginis efektas yra statistiškai reikšmingas ir sudaro 79,4 procentus visos prognozuojamos sklaidos, tuo tarpu tiesioginis efektas tampa nereikšmingu ir sudaro 20,6 procentus visos prognozuojamos sklaidos (15 lentelė).

Šio mediacinio modelio kelių koeficientai pateikiami 16 lentelėje. Iš viso yra paaiškinama 14 procentų mediatoriaus sklaidos. Šie rezultatai patvirtina H1.3 hipotezę ir dalinai patvirtina H1, H3 ir H4 hipotezes.

15 lentelė. Mediacijos efektai (Neurotiškumas; Motyvacija; Mokymasis).

Efektas	Etiketė	Beta	SE	95% PI		Z	p	% Mediacijos
				ŽR	AR			
Netiesioginis	a × b	-0,2819	0,0802	-0,439	-0,1246	-3,514	<,001	79,4
Tiesioginis	c	-0,073	0,1235	-0,315	0,169	-0,591	0,554	20,6
Visas	c + a × b	-0,3549	0,1323	-0,614	-0,0956	-2,683	0,007	100

*Pastabos.* PI – pasikliautinis intervalas; AR – aukštinė riba; ŽR – žemutinė riba.

16 lentelė. Mediacinio modelio kelių koeficientai (Neurotiškumas; Motyvacija; Mokymasis).

		Etiketė	Beta	SE	95% PI		Z	p	
					ŽR	AR			
Neurotiškumas	→	Motyvacija	a	-0,6702	0,1567	-0,977	-0,363	-4,277	<,001
Motyvacija	→	Mokymasis	b	0,4206	0,0683	0,287	0,554	6,162	<,001
Neurotiškumas	→	Mokymasis	c	-0,073	0,1235	-0,315	0,169	-0,591	0,554

*Pastabos.* PI – pasikliautinis intervalas; AR – aukštinė riba; ŽR – žemutinė riba.

Atvirumo patirčiai, motyvacijos ir mokymosi analizė atskleidė, jog mediacijos ši kartą nestebime – netiesioginis efektas yra statistškai nereikšmingas ir sudaro 9,3 procentus visos prognozuojamos sklaidos, tuo tarpu tiesioginis efektas išlieka reikšmingu ir sudaro 90,7 procentus visos prognozuojamos sklaidos (17 lentelė). Šio mediacinio modelio kelių koeficientai pateikiami 18 lentelėje. Matome, jog nors mediacijos negavome, tačiau atvirumas patirčiai tiesiogiai prognozuoja mokymąsi ir paaiškina 8 procentus jo sklaidos. Šie rezultatai dalinai patvirtina H2 ir H3 hipotezes ir prieštarauja H4 hipotezei.

17 lentelė. Mediacijos efektai (Atvirumas patirčiai; Motyvacija; Mokymasis).

Efektas	Etiketė	Beta	SE	95% PI		Z	p	% Mediacijos
				ŽR	AR			
Netiesioginis	a × b	0,0458	0,0831	-0,117	0,209	0,552	0,581	9,3
Tiesioginis	c	0,4493	0,1265	0,201	0,697	3,551	<,001	90,7
Visas	c + a × b	0,4952	0,1511	0,199	0,791	3,277	0,001	100

*Pastabos.* PI – pasikliautinis intervalas; AR – aukštinė riba; ŽR – žemutinė riba.

18 lentelė. Mediacinio modelio kelių koeficientai (Atvirumas patirčiai; Motyvacija; Mokymasis).

		Etiketė	Beta	SE	95% PI		Z	p	
					ŽR	AR			
Atvirumas patirčiai	→	Motyvacija	a	0,108	0,1952	-0,275	0,491	0,553	0,58
Motyvacija	→	Mokymasis	b	0,425	0,0604	0,306	0,543	7,033	<,001
Atvirumas patirčiai	→	Mokymasis	c	0,449	0,1265	0,201	0,697	3,551	<,001

*Pastabos.* PI – pasikliautinis intervalas; AR – aukštinė riba; ŽR – žemutinė riba.

19-24 lentelėse pateiktos mediacinės analizės tarp asmenybės bruožų, motyvacijos ir klestėjimo elemento – gyvybingumo.

Ekstraversijos, motyvacijos ir gyvybingumo analizė atskleidė, kad stebime dalinę mediaciją – netiesioginis efektas yra statistiškai reikšmingas ir sudaro 31,9 procentus visos prognozuojamos sklaidos, tuo tarpu tiesioginis efektas išlieka reikšmingas ir sudaro 4,83 procentus visos prognozuojamos sklaidos (19 lentelė).

Šio mediacinio modelio kelių koeficientai pateikiami 20 lentelėje. Mediatorius paaiškina 33 procentus, o ekstraversija – 30 procentų priklausomo kintamojo sklaidos. Šie rezultatai patvirtina H2.2 ir dalinai patvirtina H4 hipotezes.

19 lentelė. Mediacijos efektai (Ekstraversija; Motyvacija; Gyvybingumas).

Efektas	Etiketė	Beta	SE	95% PI		Z	p	% Mediacijos
				ŽR	AR			
Netiesioginis	a × b	0,346	0,095	0,16	0,532	3,64	<,001	31,9
Tiesioginis	c	0,739	0,153	0,44	1,039	4,83	<,001	68,1
Visas	c + a × b	1,086	0,1559	0,78	1,391	6,96	<,001	100

*Pastabos.* PI – pasikliautinis intervalas; AR – aukštinė riba; ŽR – žemutinė riba.

20 lentelė. Mediacinio modelio kelių koeficientai (Ekstraversija; Motyvacija; Gyvybingumas).

		Etiketė	Beta	SE	95% PI		Z	p	
					ŽR	AR			
Ekstraversija	→	Motyvacija	a	0,769	0,1565	0,462	1,076	4,92	<,001
Motyvacija	→	Gyvybingumas	b	0,45	0,0829	0,288	0,613	5,43	<,001
Ekstraversija	→	Gyvybingumas	c	0,739	0,153	0,44	1,039	4,83	<,001

*Pastabos.* PI – pasikliautinis intervalas; AR – aukštinė riba; ŽR – žemutinė riba.

Sąmoningumo, motyvacijos ir gyvybingumo analizė atskleidė, kad taip pat stebime dalinę mediaciją – netiesioginis efektas yra statistiškai reikšmingas ir sudaro 27,2 procentus visos prognozuojamos sklaidos, tuo tarpu tiesioginis efektas išlieka reikšmingas ir sudaro 72,8 procentus visos prognozuojamos sklaidos (21 lentelė).

Šio mediacinio modelio kelių koeficientai pateikiami 22 lentelėje. Sąmoningumas paaiškina 15 procentų priklausomo kintamojo sklaidos. Šie rezultatai dalinai patvirtina H4 hipotezę.

21 lentelė. Mediacijos efektai (Sąmoningumas; Motyvacija; Gyvybingumas).

Efektas	Etiketė	Beta	SE	95% PI		Z	p	% Mediacijos
				ŽR	AR			
Netiesioginis	a × b	0,265	0,125	0,0199	0,511	2,12	0,034	27,2
Tiesioginis	c	0,711	0,187	0,344	1,078	3,8	<,001	72,8
Visas	c + a × b	0,976	0,219	0,5476	1,405	4,46	<,001	100

*Pastabos.* PI – pasikliautinis intervalas; AR – aukštinė riba; ŽR – žemutinė riba.

22 lentelė. Mediacinio modelio kelių koeficientai (Sąmoningumas; Motyvacija; Gyvybingumas).

	Etiketė	Beta	SE	95% PI		Z	p
				ŽR	AR		
Sąmoningumas → Motyvacija	a	0,478	0,2147	0,0567	0,898	2,22	0,026
Motyvacija → Gyvybingumas	b	0,556	0,0796	0,3997	0,712	6,98	<,001
Sąmoningumas → Gyvybingumas	c	0,711	0,1872	0,344	1,078	3,8	<,001

*Pastabos.* PI – pasikliautinis intervalas; AR – aukšutinė riba; ŽR – žemutinė riba.

Galiausiai, neurotiškumo, motyvacijos ir gyvybingumo analizė atskleidė, kad vėlgi stebime dalinę mediaciją – netiesioginis efektas yra statistiškai reikšmingas ir sudaro 26,4 procentus visos prognozuojamos sklaidos, tuo tarpu tiesioginis efektas išlieka reikšmingas ir sudaro 73,6 procentus visos prognozuojamos sklaidos (23 lentelė). Šio mediacinio modelio kelių koeficientai pateikiami 24 lentelėje. Neurotiškumas paaiškina 34 procentus priklausomo kintamojo sklaidos. Šie rezultatai dalinai patvirtina H4 hipotezę.

23 lentelė. Mediacijos efektai (Neurotiškumas; Motyvacija; Gyvybingumas).

Efektas	Etiketė	Beta	SE	95% PI		Z	p	% Mediacijos
				ŽR	AR			
Netiesioginis	a × b	-0,299	0,0873	-0,47	-0,128	-3,43	<,001	26,4
Tiesioginis	c	-0,833	0,141	-1,11	-0,557	-5,91	<,001	73,6
Visas	c + a × b	-1,133	0,1485	-1,424	-0,842	-7,63	<,001	100

*Pastabos.* PI – pasikliautinis intervalas; AR – aukšutinė riba; ŽR – žemutinė riba.

24 lentelė. Mediacinio modelio kelių koeficientai (Neurotiškumas; Motyvacija; Gyvybingumas).

	Etiketė	Beta	SE	95% PI		Z	p
				ŽR	AR		
Neurotiškumas → Motyvacija	a	-0,67	0,1567	-0,977	-0,363	-4,28	<,001
Motyvacija → Gyvybingumas	b	0,446	0,0779	0,294	0,599	5,73	<,001
Neurotiškumas → Gyvybingumas	c	-0,833	0,141	-1,11	-0,557	-5,91	<,001

*Pastabos.* PI – pasikliautinis intervalas; AR – aukšutinė riba; ŽR – žemutinė riba.

Atliekant mediacines analizes tarp sutarumo, motyvacijos ir mokymosi; sutarumo, motyvacijos ir gyvybingumo; atvirumo patirčiai, motyvacijos ir gyvybingumo – jokių reikšmingų ryšių nebuvo pastebėta, nei pilnos, nei dalinės mediacijos nebuvo atrastos, tad H2.1 hipotezė nepasitvirtino.

## 4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šiuo tyrimu buvo bandoma nustatyti, kaip darbuotojų klestėjimas darbe yra susijęs su jų motyvacija bei asmenybės bruožais. Remiantis literatūros analize, buvo sudarytas mediacinio pobūdžio modelis, kuomet motyvacija yra ryšio tarp asmenybės bruožų ir klestėjimo darbe mediatorius (2 diagrama).

Gauti tyrimo rezultatai buvo sąlyginai normaliai pasiskirstę, nebuvo per didelio nukrypimo, o daugiamatės išskirtys buvo pašalintos prieš atliekant skaičiavimus. Imtyje buvo keletas pavienių išskirčių tarp asmenybės skalių teiginių, tačiau vertinant tai jog tiriamųjų atsakymai suteikė informacijos apie juos kaip asmenybes, buvo laikyta, kad tokios išskirtys ir asmenybės normalumo ribose ir paliktos tolimesniuose skaičiavimuose.

Pradžioje reikėtų atkreipti dėmesį į demografinius tiriamųjų rodiklius. Pagal išsilavinimą tiriamųjų grupės pasiskirstė ganėtinai netolygiai (3 diagrama). Matome, jog didžiausią grupę – net 66% - sudarė aukštąjį išsilavinimą turintys individai, o 14% sudarė aukštojo mokslo nepabaigę individai. Toks grupių netolygumas neleido toliau gilintis į šioms grupėms būdingus bruožus. Taip galėjo nutikti dėl palyginti mažos tiriamųjų imties bei dėl to, jog tiriamieji buvo renkami neatsitiktine patogia atranka ir buvo iš pernelyg artimo rato tyrėjams.

Iš užimtumo pobūdžio susidarė dvi grupės – dirbantys bei studijuojantys ir dirbantys tuo pat metu (4 diagrama). Kaip ir su išsilavinimo grupėmis, šios grupės taip pat buvo pasiskirsčiusios ganėtinai nelygiai (dirbantieji sudarė 66%), ko priežastis galėtų būti neatsitiktinė patogioji atranka bei tai, kad ne visi studentai dirba studijų metu ir natūraliai sudaro mažesnę grupę.

Darbinio užimtumo (etato) pasiskirstymas tarp grupių buvo labiausiai netolygus – pilnu etatu dirbantys žmonės sudarė net 80% imties (5 diagrama). Taip galėjo nutikti, kadangi natūraliai dėl to, jog nepilnu etatu dirbančių žmonių yra mažiau, arba dėl jau anksčiau minėtų priežasčių susijusių su atrankos metodu. Tačiau ateities tyrimuose vertėtų pasigilinti į skirtumus būtent tarp šių grupių, kadangi darbas nepilnu etatu galimai padėtų išvengti pervargimo ir prisidėtų prie klestėjimo darbe.

Galiausiai, įmonės darbuotojų skaičiaus grupėse vyravo mažo bei vidutinio dydžio įmonės (6 diagrama), tačiau grupių sandara neleido atlikti tolimesnių analizių. Galbūt ateities tyrimuose praverstų pasigilinti į tam tikrų įmonių darbuotojus ir palyginti darbuotojų klestėjimą tarp mažų ir didelių korporacinių įmonių.

Atlikus struktūrinį lygčių modeliavimą (5 lentelė), matome, jog rezultatai skiriasi nuo atliktų mediacinių analizių. Buvo rasta, jog mokymąsi reikšmingai ir teigiamai prognozuoja tik motyvacija ir sąmoningumas, o gyvybingumą teigiamai prognozuoja tik motyvacija ir neigiamai – neurotiškumas. Tokie rezultatai gauti galimai dėl pakankamai stiprios asmenybės bruožų tarpusavio koreliacijos, ir kuomet į analizę buvo įvesti visi kartu, efektas buvo priskirstas tik vienam iš jų, tačiau vis tiek matome, jog prognozuoti klestėjimo elementų sklaidą pagal šią analizę galima. Nors

ši analizė patvirtina iškeltą H3 hipotezę, tačiau vertinant mažą imties dydį, šiuos rezultatus reikėtų vertinti kritiškai ir naudoti tik kaip papildomą informaciją atliekant ateities tyrimus.

Toliau buvo atliekamos atskiros mediacinės analizės, siekiant išvengti asmenybės bruožų tarpusavio koreliacijų įtakos rezultatams. Dėl šio pasirinkto analizės metodo, rezultatus reikėtų interpretuoti turint omenyje, kad tam tikra kintamųjų sklaidos dalis gali persidengti tarp skirtingų asmenybės bruožų.

#### 4.1. Asmenybės bruožų ir motyvacijos sąsajos

##### **H1: Asmenybės bruožai statistiškai reikšmingai prognozuoja motyvaciją.**

Atliekant tyrimą, buvo tikėtasi atrasti statistiškai reikšmingų sąsajų tarp asmenybės bruožų ir motyvacijos, tačiau remiantis literatūra, išskirtinis dėmesys buvo skirtas sąsajoms tarp motyvacijos, ekstraversijos, sąmoningumo bei neurotiškumo (11-16 lentelė; H1.1.-H1.3. hipotezės). Šios trys sąsajos buvo atrastos ir jų hipotezės buvo patvirtintos, o H1 pasitvirtino dalinai (6 lentelė).

Verta paminėti, kad reikšmingų sąsajų tarp motyvacijos bei sutarumo ir atvirumo patirčiai nebuvo rasta. Taip galėjo nutikti dėl to, kad sutarumas yra asmenybės bruožas, labiau orientuotas į tarpasmeninius santykius ir socialinę harmoniją (Robbins & Judge, 2007), o ne į asmeninius pasiekimus ar tikslo siekimą. Darbo vietoje labai sutarūs asmenys gali būti labiau orientuoti į teigiamų santykių su kolegomis ir viršininkais palaikymą, o ne į individualių tikslų siekimą ar karjeros pažangą. Nors tai gali būti svarbus bruožas daugelyje darbo vietų, jis nebūtinai bus stipriai susijęs su motyvacija ar potraukiu. Tuo tarpu atvirumas patirčiai yra bruožas, labiau orientuotas į pažintinį lankstumą ir kūrybiškumą (Robbins & Judge, 2007), o ne į tikslą nukreiptą elgesį ar su darbu susijusius pasiekimus. Darbo vietoje atviri patirčiai asmenys gali būti labiau suinteresuoti ieškoti naujų idėjų ir koncepcijų, o ne siekti konkrečių tikslų ar laikytis terminų.

Taip pat, motyvacijai darbe įtakos turi sudėtinga individualių bruožų, aplinkos veiksnių ir situacijos kintamųjų sąveika. Nors sutarumas ar atvirumas patirčiai patys savaime nebuvo reikšmingi motyvacijos prediktoriai, jie gali sąveikauti su kitais bruožais ar kontekstiniais veiksniais ir taip paveikti individo motyvacijos lygį. Pavyzdžiui, sutarus asmuo gali būti labai motyvuotas komandinėje aplinkoje, kur pabrėžiamas bendradarbiavimas ir komunikacija, bet mažiau motyvuotas konkurencinėje ar didelio spaudimo aplinkoje, o atviras patirčiai žmogus gali būti labai motyvuotas kūrybingoje ar novatoriškoje aplinkoje, kur vertinamos naujos idėjos, bet mažiau motyvuotas įprastesnėje ar biurokratiškesnėje aplinkoje.

Dėl šių priežasčių ateities tyrimuose būtų naudinga ištirti modelį, kuriame labiau atskleidžiama bruožų tarpusavio sąveika bei yra išskiriami tam tikri darboviečių skirtumai, turintys įtaką darbuotojo motyvacijai, tokiu būdu matant ryškesnį vaizdą tarp sudėtingų kintamųjų tarpusavio ryšių.



### **H1.1.: Ekstraversija teigiamai prognozuoja motyvaciją.**

Atlikta mediacinė analizė parodė, jog ekstraversijos bruožas teigiamai ir statistiškai reikšmingai prognozuoja motyvaciją ir paaiškina 17% šio kintamojo sklaidos (11-12 lentelė), tad galima laikyti, jog ši hipotezė pasitvirtino. Tai atitinka ir kitų autorių rezultatus, rodančius, jog ekstraversija buvo teigiamai susijusi su vidinės motyvacijos elementais - įtaka ir pažanga/augimu (Furnham et al, 2005), bei kad ekstraversija buvo viena stipriausių koreliatorių su pasitenkinimu darbu (Matzler & Renzl, 2007), kas kaip žinome yra glaudžiai susiję su klestėjimu darbe bei motyvacija (Huo & Jiang, 2021). Tad galima daryti prielaidą, jog ekstravertų tarpe bus daugiau motyvuotų žmonių, kadangi ekstravertai paprastai jaučiasi patogiau socialinėse situacijose, mėgsta bendrauti su kitais ir ieško stimulų bei išpūdžių, o darbo vietoje juos gali motyvuoti socialinė sąveika ir galimybė bendradarbiauti su kitais.

### **H1.2.: Sąmoningumas teigiamai prognozuoja motyvaciją.**

Analizuojant sąmoningumo bruožo bei motyvacijos sąsajas, buvo rasta, jog sąmoningumas teigiamai ir statistiškai reikšmingai prognozuoja motyvaciją ir paaiškina 4% šio kintamojo sklaidos (13-14 lentelė). Nors paaiškinamos sklaidos dalis nėra labai didelė, galima laikyti, jog ši hipotezė pasitvirtino, tačiau ateities tyrimuose vertėtų giliau paanalizuoti sąmoningumo bei motyvacijos ryšį. Gauti rezultatai sutampa ir su nagrinėta literatūra, kurioje autoriai teigia reikšmingas šių kintamųjų sąsajas (Parks & Guay, 2009; Matzler & Renzl, 2007; Huo & Jiang, 2021; Furnham et al, 2005). Tokie rezultatai buvo gauti galimai dėl to, kad sąmoningumas yra asmenybės bruožas, kuriam būdingas organizuotumas, atsakingumas, patikimumas ir orientacija į tikslą. Sąmoningi žmonės dažnai būna kruopštūs, atkreipia dėmesį į smulkmenas ir yra pasiryžę siekti savo tikslų. Tad darbo vietoje jie gali būti labai motyvuoti siekti sėkmės ir savo tikslų. Pavyzdžiui, labai sąmoningas žmogus gali išsikelti sau aiškius tikslus ir uoliai dirbti, kad juos pasiektų, net ir susidūręs su kliūtimis ar trukdžiais, kas savo ruožtu didintų darbuotojo motyvaciją.

### **H1.3.: Neurotiškumas neigiamai prognozuoja motyvaciją.**

Analizuojant neurotiškumo bruožo bei motyvacijos sąsajas, buvo rasta, jog neurotiškumas neigiamai ir statistiškai reikšmingai prognozuoja motyvaciją ir paaiškina 13% šio kintamojo sklaidos (15-16 lentelė). Galima laikyti, jog ši hipotezė pasitvirtino ir kartu sutampa su jau esamais radiniais iš ankstesnių autorių tyrimų (Matzler & Renzl, 2007; Furnham et al, 2005; Parks & Guay, 2009; Rejito, 2019). Taip galėjo nutikti dėl to, kad aukštu neurotiškumu pasižymintys žmonės yra labiau emociškai reaktyvūs ir gali būti jautresni stresui ir kitiems aplinkos veiksniams. Darbo vietoje jie gali būti labiau linkę jaustis užvaldyti streso ar nerimo, o tai gali trukdyti jų gebėjimui sutelkti dėmesį į savo darbą arba išlaikyti motyvaciją. Jie taip pat gali dažniau patirti neigiamų minčių ar jausmų, kurie gali pakenkti jų motyvacijai ar pasitikėjimui savimi.

#### 4.2. Asmenybės bruožų ir klestėjimo elementų (mokymosi ir gyvybingumo) sąsajos

##### **H2: Asmenybės bruožai statistiškai reikšmingai prognozuoja klestėjimą darbe.**

Antroji tyrimo hipotezė yra skirta ištirti sąsajoms tarp asmenybės bruožų ir klestėjimo darbe elementų – mokymosi ir gyvybingumo. Regresinės analizės rezultatai dalinai patvirtino šią hipotezę (7-8 lentelė). O kadangi buvo tirtas mediacinis modelis, buvo tikėtasi, jog asmenybės bruožų ir klestėjimo sąsajos taps nereikšmingos į lygtį įvedus mediatorių – motyvaciją. Dėl šios priežasties nebuvo keltos hipotezės atskiroms asmenybės bruožų ir klestėjimo darbe elementų poroms.

Tačiau buvo atrasta, jog ne visi mediaciniai modeliai pasitvirtino. Vienas iš radinių – atvirumo patirčiai ir mokymosi sąsaja. Tiriant mediacinį modelį tarp atvirumo patirčiai, motyvacijos ir mokymosi, buvo rasta, jog mediacijos tarp šių kintamųjų nėra, o tuo tarpu atvirumas patirčiai teigiamai ir statistiškai reikšmingai prognozuoja mokymąsi ir paaiškina 9% šio kintamojo sklaidos (17-18 lentelė). Literatūra šių kintamųjų sąsajos klausimu yra labai mišri ir trūksta vieno bendro atsakymo. Hannekam (2016) teigė, jog sąsaja tarp atvirumo patirčiai ir klestėjimo darbe yra neigiama, galimai dėl poreikio imtis veiksmų, kad smalsumas virstų aktyviu elgesiu, trūkumo. Šiame tyrime buvo rasta, jog sąsaja vis dėl to yra teigiama galimai dėl to, kad atvirumas patirčiai yra glaudžiai susijęs su smalsumu ir noru tyrinėti naujas idėjas ir perspektyvas (Robbins & Judge, 2007), o darbo vietoje atviri patirčiai asmenys gali dažniau ieškoti mokymosi galimybių, tokių kaip mokymo programos, ar seminarai. Būdami atviri naujoms idėjoms ir perspektyvoms, jie gali būti imlesni žinioms ir įžvalgoms, įgytoms iš šios patirties, kas lems didesnę mokymosi jausmą.

Taip pat buvo rasta, jog tarp asmenybės bruožų (ekstraversijos, sąmoningumo, neurotiškumo), motyvacijos ir klestėjimo darbe elemento gyvybingumo egzistuoja dalinės mediacijos (19-24 lentelė). Trijų analizių metu buvo rasti statistiškai reikšmingi netiesioginiai efektai, tačiau tiesioginiai efektai taip pat išliko reikšmingi po mediatoriaus įvedimo. Vienas iš galimų paaiškinimų yra tas, kad motyvacija gali nevisiškai atspindėti ryšį tarp asmenybės bruožų ir gyvybingumo. Asmenybės bruožai yra sudėtingi konstruktai, apimantys daugybę charakteristikų, tendencijų ir elgesio. Nors motyvacija yra svarbus veiksnys, galintis prisidėti prie gyvybingumo (Liu, et al, 2020), gali būti ir kitų veiksnių, kurie taip pat turi įtakos, pavyzdžiui, pasitenkinimas darbu, socialinė parama ar fizinė sveikata. Šie veiksniai gali iš dalies paaiškinti ryšį tarp asmenybės bruožų ir gyvybingumo, kas lemtų dalinės mediacijos aptikimą. Bendrai, dalinė mediacija rodo, kad motyvacija vaidina svarbų vaidmenį ryšyje tarp asmenybės bruožų ir gyvybingumo, tačiau gali būti susiję ir kiti veiksniai, kurių šiame tyrime neapžvelgėme.

Galiausiai, remiantis literatūra, buvo galima pastebėti, kad sutarumas bei ekstraversija gali turėti tiesioginį ryšį su klestėjimu darbe ir šiems ryšiams buvo iškeltos atskiros hipotezės.

### **H2.1.: Sutarumas neigiamai prognozuoja mokymąsi.**

Analizuojant sutarumo ir mokymosi ryšį, buvo tikimasi pastebėti neigiamas sąsajas, kaip nurodė keli ankstesnių straipsnių autoriai, pavyzdžiui Bozionelos (2004) tyrimai atskleidė, kad sutarumas gali turėti neigiamą ryšį su klestėjimu darbe, nes sutariems darbuotojams gali trūkti politinio elgesio, leidžiančio jiems didinti saviugdą, kas lemia žemą mokymosi lygį. Tačiau šiame tyrime sąsajų tarp sutarumo ir mokymosi nebuvo rasta. Taip galėjo nutikti dėl to, kad ryšys tarp sutarumo ir mokymosi gali būti sudėtingesnis, nei buvo manoma iš pradžių. Nors gali atrodyti intuityvu daryti prielaidą, kad sutarūs asmenys bus mažiau linkę ieškoti mokymosi galimybių dėl savo polinkio teikti pirmenybę socialinei harmonijai, o ne asmeniniam tobulėjimui, gali būti ir kitų veiksnių, kurie tarpininkauja šiam ryšiui tarp kintamųjų. Taip pat, priemonės, naudojamos vertinant šiuos konstruktus galėjo nevisiškai atspindėti jų niuansus. Galiausiai gali būti, kad kiti individualūs skirtumai ar situaciniai veiksniai, neįvertinti šiame tyrime, galėjo turėti įtakos sąsajai tarp sutarumo ir klestėjimo darbe elemento – mokymosi.

### **H2.2.: Ekstraversija teigiamai prognozuoja gyvybingumą.**

Tiriamant ekstraversijos ir klestėjimo darbe elemento – gyvybingumo sąsajas, buvo rasta, jog ekstraversija teigiamai statistiškai reikšmingai prognozuoja gyvybingumą ir paaiškina beveik 30% šio kintamojo sklaidos (19-20 lentelė). Tai sutampa ir su Rejito (2019) teigimu, jog ekstraversija yra susijusi su klestėjimu darbe. Taigi galima daryti prielaidą, jog asmenys, kurie pasižymi aukštu ekstravertiškumu, yra labiau atviri, ryžtingi ir bendraujantys, todėl gali atsirasti daugiau socialinio ryšio ir įsitraukimo į malonią veiklą galimybių. Tai savo ruožtu gali prisidėti prie didesnio gyvybingumo, nes žmonės jaučiasi energingi ir patenkinti savo patyrimais. Be to, ekstravertai dažniau ir intensyviau patiria teigiamas emocijas, o tai gali sukelti didesnę energijos ir entuziazmo jausmą.

## **4.3. Motyvacijos ir klestėjimo elementų (mokymosi ir gyvybingumo) sąsajos**

### **H3: Motyvacija teigiamai prognozuoja – mokymąsi ir gyvybingumą.**

Atliktos analizės parodė, jog motyvacija statistiškai reikšmingai prognozuoja abu klestėjimo darbe elementus – mokymąsi (10-18 lentelė) ir gyvybingumą (9 ir 19-24 lentelė). Motyvacija statistiškai reikšmingai paaiškina net 29% mokymosi ir 32% gyvybingumo kintamųjų sklaidos, tad antroji hipotezė buvo patvirtinta.

Šie rezultatai atitinka kitų autorių išvadas. Liu et al (2020) teigia, kad klestėjimas darbe yra stipriai susijęs su vidine motyvacija, kuri gali skatinti novatorišką elgesį ir teigiamus rezultatus. Vadinasi, kai darbuotojai turi vidinės motyvacijos įsitraukti į savo darbą, jie greičiausiai patirs klestėjimą darbe ir jausis labiau patenkinti. Taip pat, kiti autoriai, kaip Robbins ir Judge (2007) bei Islam ir Ismail (2008), teigia, kad motyvacija yra svarbus veiksnys siekiant sudėtingų tikslų ir

teigiamų rezultatų. Tad galima daryti prielaidą, jog kai asmuo yra labai motyvuotas darbe, jis labiau linkęs pasinaudoti mokymosi galimybėmis ir ieškoti naujų iššūkių. Motyvacija gali paskatinti asmenis mokytis naujų įgūdžių, imtis naujų projektų ir ieškoti atsiliepimų bei patarimų iš kitų. Tai gali paskatinti daugiau žinių ir patirties, taip pat didesnę pasitikėjimą ir pasiekimo jausmą.

Be to, motyvacija darbe taip pat gali turėti įtakos žmogaus gyvybingumui, kuris reiškia jo energiją, entuziazmą ir gerovės jausmą darbo vietoje. Kai asmenys yra labai motyvuoti, jie labiau linkę jaustis įsitraukę ir energingi savo darbe, o tai gali paskatinti didesnę gyvybingumą. Tai savo ruožtu gali padidinti kūrybiškumą, produktyvumą ir bendrą pasitenkinimą darbu.

#### **H4: Motyvacija yra statistiškai reikšmingas mediatorius tarp asmenybės bruožų bei klestėjimo darbe.**

Kaip jau apžvelgėme anksčiau, matome, jog motyvacija turi svarbų vaidmenį medijuojant ryšį tarp asmenybės bruožų ir klestėjimo darbe elementų. Nors ne visos tirtos mediacijos šiame tyrime buvo pilnos, tačiau akivaizdu, jog motyvacija nemažai prisideda prie šio modelio ir paaiškina dalį kintamųjų sklaidos. Tad galime teigti, jog iškelta hipotezė didžiąja dalimi buvo patvirtinta tyrimo rezultatų.

Gauti rezultatai, leidžia pamąstyti giliau apie šių sąsajų priežastis. Viena iš priežasčių tokiems rezultatams galėtų būti tai, kad asmenybės bruožai, tokie kaip ekstraversija, sąmoningumas ir neurotiškumas, gali turėti įtakos individo motyvaciniam procesams (Rejito, 2019; Parks & Guay, 2009), tokiems kaip orientacija į tikslą, savarankiškumas ir vertybės. Šie motyvaciniai procesai, savo ruožtu, gali turėti įtakos asmens įsitraukimui ir atkaklumui atliekant su darbu susijusias užduotis bei bendram darbo jausmo klestėjimui.

Taip pat galima manyti, kad nors asmenybės bruožai gali tiesiogiai paveikti asmens klestėjimą darbe, gali būti, kad motyvacija yra mechanizmas, per kurį šis poveikis realizuojamas. Kitaip tariant, asmenybės bruožai gali turėti įtakos asmens motyvacijai, kuri daro įtaką jų klestėjimui darbe. Be to, gali būti, kad kiti veiksniai, tokie kaip darbo poreikiai, organizacijos kultūra ir socialinė parama, taip pat gali turėti įtakos asmenybės bruožų ir darbo klestėjimo ryšiui, o motyvacija gali būti vienas iš pagrindinių faktorių, padedančių paaiškinti šiuos santykius.

Galiausiai, gali prireikti tolesnių tyrimų, siekiant pilnai iširti mechanizmus, kuriais grindžiamas ryšys tarp asmenybės bruožų ir klestėjimo darbe. Tačiau šis tyrimas rodo, kad motyvacija yra svarbus tarpininkas tarp šių kintamųjų. Tolesni modelio tobulinimai ir dar geresnis šio tyrimo kintamųjų sąveikų supratimas gali suteikti itin naudingų įžvalgų intervencijoms, kuriomis siekiama skatinti su darbu susijusius rezultatus, tokius kaip pasitenkinimas darbu, produktyvumas ir darbuotojų gerovė.

#### 4.4. Tyrimo ribotumai

Nors šiame tyrime buvo siekiama iširti asmenybės bruožų, motyvacijos ir klestėjimo darbe sąsajas, reikia atsižvelgti į šio tyrimo ribotumus interpretuojant gautus rezultatus.

Pirma, tyrime dalyvavo santykinai nedidelė imtis. Tai riboja atskleistų ryšių taikomumą didesnėms populiacijoms, kadangi imtis gali neatspindėti visos populiacijos. Be to, nedidelė imtis gali sumažinti analizės statistinę galią ir ap sunkinti reikšmingų efektų aptikimą.

Antra, tyrime buvo naudojamas neatsitiktinės patogiosios atrankos metodas, dėl kurio imtyje galėjo atsirasti šališkumo ir kuris gali sukelti iškraipymus imtyje. Dalyviai, pasirinkę dalyvauti tyrime, gali svarbiais aspektais skirtis nuo tų, kurie nusprendė nedalyvauti tyrime, ir tai gali paveikti gautų rezultatų platesnį pritaikomumą.

Trečia, tyrime naudoti klausimynai buvo išversti iš anglų kalbos, naudojant dvigubo vertimo metodą. Nors buvo stengiamasi užtikrinti vertimo tikslumą, gali būti, kad kai kurie prasmės niuansai buvo prarasti arba pakeisti vertimo procese.

Ketvirta, dėl koreliacijos tarp nepriklausomų kintamųjų (asmenybės bruožų) analizėje, mediacijos efektai buvo analizuojami atskirai, kas galėjo turėti įtakos rezultatų tikslumui. Ateities tyrimuose vertėtų apsvarstyti galimybę naudoti alternatyvius analizės metodus, tokius kaip struktūrinių lygčių modeliavimą, siekiant atsižvelgti į prognozuojamųjų kintamųjų tarpusavio ryšį.

Galiausiai svarbu paminėti, jog tyrime dėmesys buvo sutelktas tik į asmenybės bruožų, motyvacijos ir klestėjimo darbe ryšį ir į modelį neįtraukti kiti galimi veiksniai, galintys turėti įtakos klestėjimui darbe, pavyzdžiui, darbo poreikiai, socialinė parama ar organizacijos kultūra. Ateities tyrimams gali būti naudinga atsižvelgti į platesnį veiksnių, turinčių įtakos klestėjimui darbe, spektrą. Nors šis tyrimas pateikia tikrai naudingų įžvalgų apie klestėjimo darbe, motyvacijos ir asmenybės bruožų santykį, interpretuojant rezultatus svarbu nepamiršti pagrindinių tyrimo ribotumų ir išvadas daryti atsižvelgus į visus paminėtus veiksnius ar trūkumus.

Nepaisant minėtų ribotumų, šis tyrimas gali suteikti pagrindą ateities tyrimams, kuriais remiantis būtų galima išplėsti supratimą apie tai, kaip asmenybės bruožai ir motyvacija veikia klestėjimą darbe. Be to, tyrimo ribotumai išryškina sritis, kuriose būsiami tyrimai gali būti tobulinami, pavyzdžiui, tiriant didesnes ir reprezentatyvesnes imtis, taikant atsitiktinės atrankos metodus ir naudojant alternatyvius analizės metodus. Tad šis tyrimas gali būti naudingas ateities tyrimams ir padėti geriau suprasti veiksnius, turinčius įtakos klestėjimui darbe.

## IŠVADOS

1. Tirtroje imtyje nustatyta, jog asmenybės bruožai dalinai prognozuoja motyvaciją:
  - Ekstraversija teigiamai prognozuoja motyvaciją.
  - Sąmoningumas teigiamai prognozuoja motyvaciją.
  - Neurotiškumas neigiamai prognozuoja motyvaciją.
2. Tirtroje imtyje nustatyta, jog asmenybės bruožai dalinai prognozuoja klestėjimą darbe:
  - Sutarumo ir mokymosi sąsaja buvo statistiškai nereikšminga.
  - Ekstraversija teigiamai prognozuoja gyvybingumą.
  - Neurotiškumas neigiamai prognozuoja gyvybingumą.
  - Sąmoningumas teigiamai prognozuoja gyvybingumą.
  - Atvirumas teigiamai prognozuoja mokymąsi.
3. Tirtroje imtyje nustatyta, jog motyvacija teigiamai prognozuoja klestėjimo darbe elementus – mokymąsi ir gyvybingumą.
4. Tirtroje imtyje nustatyta, jog motyvacija yra statistiškai reikšmingas mediatorius tarp klestėjimo darbe ir dalies asmenybės bruožų: ekstraversijos, sąmoningumo ir neurotiškumo. Su klestėjimo darbe elementu – mokymusi gautos statistiškai reikšmingos pilnos mediacijos, o su gyvybingumu – dalinės.

## LITERATŪRA

1. Abid, G., & Ahmed, A. (2016). Multifacetedness of thriving: Its cognitive, affective, and behavioral dimensions. *International Journal of Information, Business and Management*, 8(3).
2. Abid, G., Zahra, I., & Ahmed, A. (2016). Promoting thriving at work and waning turnover intention: A relational perspective. *Future Business Journal*, Vol. 2(2), 127-137.
3. Awadh, A. M. & Wan Ismail, W. (2012). The impact of personality traits and employee work-related attitudes on employee performance with the moderating effect of organizational culture: the case of Saudi Arabia. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(10), 108-127.
4. Bhavikatti, V. & Hiremath, S. (2021). Employee Motivation and Work Performance in Organization. *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*, Volume 23, Issue 2, 471-476, D.O.I - 10.51201/Jusst12617.
5. Bozionelos, N. (2004). The big five of personality and work involvement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 No. 1, pp. 69-81.
6. Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Pemberton-Jones, E. J. (2015). The importance of developing strategies for employee retention. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(2).
7. *Collins English dictionary*. (1994). Glasgow: HarperCollins Publishers.
8. Furnham, A., Petrides, K. V., Tsaousis, I., Pappas, K., & Garrod, D. (2005). A cross-cultural investigation into the relationships between personality traits and work values. *The Journal of Psychology*, 139(1), 5-32.
9. Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E. M., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 628-646. doi:10.1177/0013164409355698
10. Galli, M. S. (2020). Employee Motivation. *BUSI-1002 Introduction to Management and Leadership*, Walden University.
11. Gardiner, G., Sauerberger, K., Funder, D., Rizwan, M., & Members of International Situations Project (2019). Towards meaningful comparisons of personality in large-scale cross-cultural studies. In: *Realo, Anu. In praise of an inquisitive mind: A Festschrift in honor of Jüri Allik on the occasion of his 70th birthday*. Tartu: University of Tartu Press, 123-139.
12. Hennekam, S. (2017). Thriving of older workers. *Personnel Review*, Vol. 46 No. 2, pp. 297-313.
13. Huo, M. L., & Jiang, Z. (2021). Trait conscientiousness, thriving at work, career satisfaction and job satisfaction: Can supervisor support make a difference? *Personality and Individual Differences*, 183, 111-116.

14. Yang, Y. & Li, X. (2021). The impact of challenge and hindrance stressors on thriving at work double mediation based on affect and motivation. *Frontiers in Psychology, 12*, 613871.
15. Islam, R. & Ismail, A. (2008). Employee motivation: A Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management, 18*, 344-362.
16. Jiang, Z. (2017). Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior, 98*, 85-97.
17. Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 40(9-10)*, 973-999.
18. Latham, G. & Pinder, C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual review of psychology, 56*, 485-516.
19. Lee, D., Gardiner, G., Baranski, E., Henriques-Calado, J., Rauthmann, J., Funder, D., Papastefanakis, E., Gamsakhurdia, V., De Kock, F., Buehler, J. L., Yeung, V., Barkauskiene, R., & Forero, D. (2020). Situational Experience around the World: A Replication and Extension in 62 Countries. *Journal of Personality*. 10.1111/jopy.12558.
20. Liu, Y., Xu, S., & Zhang, B. (2020). Thriving at Work: How a Paradox Mindset Influences Innovative Work Behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science, 56(3)*:347-366.
21. Matzler, K. & Renzl, B. (2007) Personality Traits, Employee Satisfaction and Affective Commitment. *Total Quality Management, 18:5*, 589-598.
22. Milosevic, I., Paterson, T. A., & Bass, E. A. (2014). Thriving under Pressure: An Exploration of Research Productivity in Business Ph.D. Programs. *Academy of Management Proceedings, 2014*. 12115-12115.
23. Mindrila, D. (2010). Maximum Likelihood (ML) and Diagonally Weighted Least Squares (DWLS) Estimation Procedures: A Comparison of Estimation Bias with Ordinal and Multivariate Non-Normal Data. *International Journal of Digital Society (IJDS), Volume 1, Issue 1*.
24. Na-nan, K., Kanthong, S., Wongsuwan, N., Pukkeeree, P., & Sangasilp, T. (2020). Concept Model to Measure the Thriving at Work (TAW): Developing and Applying. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6*. 72. 10.3390/joitmc6030072.
25. Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation. *ERIC Institute of Education Sciences*.
26. Parks, L., & Guay, R. P. (2009). Personality, values, and motivation. *Personality and individual differences, 47(7)*, 675-684.
27. Petri, H. L., & Govern, J. M. (2012). *Motivation: Theory, research, and application*. Cengage Learning.



28. Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior* 33(2): 250-275
29. Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*. 5. 52-63.
30. Rejito, C. (2019). Understanding the role of personality towards work engagement: A proposed conceptual framework. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)*, 5(14).
31. Robbins, S. P. & Judge, T. (2007). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall.
32. Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6, 159-166.
33. Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization science*, 16(5), 537-549.
34. VandenBos, G. R. (2015). *APA dictionary of psychology*. Second edition. Washington, DC: American Psychological Association.
35. Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 249–261.

## SANTRAUKA

Lazarevičiūtė, V. (2023). *Darbuotojų asmenybės bruožų, motyvacijos ir klestėjimo darbe sąsajos* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Analizuojant darbuotojų išlaikymo problemą randama nemažai veiksnių, kurie yra susiję su darbuotojų išeinamumo dažniu bei noru pasilikti. Atlikta nemažai tyrimų, siekiančių nustatyti, kas visgi sąlygoja pasitenkinimą darbe ir keli tyrimai yra parodę, jog visgi klestėjimas darbe yra teigiamai susijęs su pasitenkinimu darbu, o pasitenkinimas ir vidinė motyvacija skatina įsitraukimą. Dėl šių priežasčių, šio darbo tikslas – atskleisti, darbuotojų klestėjimo darbe, motyvacijos bei asmenybės bruožų sąsajas.

Tyrime dalyvavo 115 žmonių (86 moterys, 29 vyrai), užpildę internetinę apklausą. Amžiaus vidurkis buvo 30 metų ( $M=30,4$ ,  $SD=9,1$ ). Visi tyrime dalyvavę dalyviai buvo tuo metu dirbantys. Buvo naudoti trys klausimynai pagrindiniams tyrimo kintamiesiems įvertinti: Soto, C.J., & John, O.P. (2017) Didžiojo Penketo inventorių (angl. Big Five Inventory-2 (BFI-2)), Gagne ir kitų (2010) Motyvacijos darbe skalė (angl. Motivation at Work Scale) bei Porath ir kitų (2011) Klestėjimo darbe skalė (angl. Thriving at Work scale).

Tyrimas parodė, kad tam tikri asmenybės bruožai skirtingai prognozuoja motyvaciją ir klestėjimą darbe. Ekstraversija ir sąžiningumas teigiamai numato motyvaciją ir klestėjimą darbe, o neurotiškumas – neigiamai. Atvirumas patirčiai teigiamai prognozuoja mokymąsi, bet nėra reikšmingai susijęs su klestėjimu darbe. Galiausiai, motyvacija yra svarbus tarpininkas tarp klestėjimo darbe ir asmenybės bruožų.

**Raktiniai žodžiai:** Darbuotojas; Motyvacija; Asmenybės bruožai; Klestėjimas darbe.

## SUMMARY

Lazarevičiūtė, V. (2023). Associations between personality traits, motivation and thriving at work of employees (master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

When analyzing the issue of employee retention, a number of factors related to employee turnover and desire to stay are found. Many studies have been conducted to determine what actually contributes to job satisfaction, and some studies have shown that thriving at work is positively related to job satisfaction, while job satisfaction and intrinsic motivation encourage engagement. For these reasons, the aim of this study was to reveal the links between employee thriving at work, motivation, and personality traits.

The study involved 115 people (86 women, 29 men) who completed an online survey. The average age was 30 years ( $M=30.4$ ,  $SD=9.1$ ). All participants in the study were employed at the time of the survey. Three questionnaires were used to assess the main study variables: Soto, C.J., & John, O.P. (2017) Big Five Inventory-2 (BFI-2), Gagne et al. (2010) Motivation at Work Scale, and Porath et al. (2011) Thriving at Work Scale.

The study showed that certain personality traits predict motivation and job flourishing differently. Extraversion and conscientiousness positively predict both, while neuroticism has a negative effect. Openness to experience positively predicts learning, but is not significantly related to job flourishing. Finally, motivation is an important mediator between job flourishing and personality traits.

**Key words:** Employee; Motivation; Personality traits; Thriving at work.

## PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo demografiniai klausimai.

1. Lytis:
  - Vyras
  - Moteris
  - Kita
2. Išsilavinimas:
  - Pagrindinis
  - Nebaigtas vidurinis
  - Vidurinis
  - Aukštasis neuniversitetinis
  - Aukštasis universitetinis
  - Nebaigtas aukštasis
  - Profesinis
3. Amžius: \_\_
4. Ką pastaruoju metu veikiate?:
  - Mokausi/studijuoju
  - Studijuoju ir dirbu
  - Dirbu
  - Esu pensijoje
  - Kitas variantas: \_\_
5. Ar pastaruoju metu dirbate?
  - Nedirbu
  - Dirbu nepilnu etatu
  - Dirbu pilnu etatu
  - Kitas variantas: \_\_
6. Jūsų įmonės darbuotojų skaičius:
  - Mažiau nei 15
  - 15-50
  - 50-100
  - 100-500
  - 500-1000
  - Daugiau nei 1000
7. Kiek metų darbinės patirties turite (įrašyti skaičių): \_\_

2 priedas. Klausimyno instrukcija / prisistatymas tyrimo dalyviams.

### **DARBO MOTYVACIJOS TYRIMAS**

Kviečiame gauti nemokamas išvadas apie asmenybės savybes, klestėjimą darbe bei darbo motyvaciją ir kartu sudalyvauti moksliniame tyrime. Tyrimo metu prašoma atsakyti į pateiktus klausimus, apytikslė pildymo trukmė yra 10-20 min.

Tyrimas nėra trumpas, todėl geriausia jį atlikti tuomet, kai esate pailsėjęs ir turite laiko, kurį galėtumėte skirti savianalizei. Baigę pildyti klausimyną, spauskite „Patvirtinti“. Galite būti ramūs dėl duomenų saugumo: niekas nesužinos pateiktos informacijos. Nuasmeninti duomenys bus naudojami tik mokslinio tyrimo tikslais.

Dalyvavimas tyrime yra savanoriškas ir konfidencialus. Pažymėję „sutinku“, išreiškiate savo sutikimą dalyvauti tyrime. Net ir sutikę dalyvauti, turite teisę bet kuriuo metu pasitraukti iš tyrimo, nenurodydami pasitraukimo priežasčių, taip pat galite prašyti pašalinti nebaigtus pildyti duomenis.

Detali tyrimo ataskaita su išvadomis pateikiama tik tuo atveju, jeigu užpildote klausimyną iki galo.

3 priedas. Skalių validumo indeksai.

	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
Ekstraversija	0,929	0,909	0,055	0,081
Sutarumas	0,690	0,601	0,087	0,122
Sąmoningumas	0,792	0,745	0,081	0,098
Neurotiškumas	0,813	0,771	0,081	0,128
Atvirumas patirčiai	0,618	0,523	0,108	0,113
Motyvacija	0,849	0,749	0,081	0,224
Klestėjimas	0,904	0,872	0,062	0,130