

# DARBO MOTYVACIJA: PRIKLAUSOMYBĖS NUO DARBO PREVENCIJOS PRIEMONĖ AR RIZIKOS VEIKSNYS?

Modesta Morkevičiūtė, Auksė Endriulaitienė, Evelina Jočienė

Vytauto Didžiojo universitetas

## Santrauka

**Tikslas.** Tyrimu buvo siekiama nustatyti darbo motyvacijos ir priklausomybės nuo darbo sąsają.

**Tyrimo medžiaga ir metodai.** 2015 m. atliktame tyrime dalyvavo 250 dalyvių (168 moterys ir 82 vyrai) iš įvairių Lietuvos organizacijų. Tyrimo klausimyną sudarė priklausomybės nuo darbo skalė, darbo motyvacijos skalė ir demografiniai klausimai. Priklausomybei nuo darbo vertinti naudota trumpoji 2009 m. sukurta Schaufeli ir kt. Olandijos priklausomybės nuo darbo skalės versija (DUWAS-10). Darbo motyvacija vertinta pagal 2009 m. Tremblay ir kt. vidinės ir išorinės darbo motyvacijos skalę (WEIMS). Tyrimo duomenų analizei taikyti aprašomosios statistikos metodai, Stjudent'o t testas, dalinis koreliacijos koeficientas ir regresinė analizė.

**Rezultatai.** Nustatyta, jog stipresne išorine darbo motyvacija (perimtu, identifikuotu ir integruotu reguliavimu) pasižymintys darbuotojai yra labiau priklausomi nuo darbo, linkę dirbti perdėtai sunkiai ir nevalingai. Stipresnės vidinės darbo motyvacijos darbuotojai taip pat yra labiau priklausomi nuo darbo, linkę dirbti perdėtai sunkiai ir nevalingai. Nustatyta, jog tiek polinkį dirbti perdėtai sunkiai ir nevalingai, tiek bendrą priklausomybę nuo darbo geriausiai prognozuoja išorinės darbo motyvacijos tipas – integruotas reguliavimas.

**Išvados.** Apibendrinant darbo motyvacijos ir priklausomybės nuo darbo ryšius galima daryti išvadą, jog stipri darbo motyvacija veikia kaip rizikos veiksnys priklausomybei nuo darbo atsirasti. Galima teigti, jog šią priklausomybę patiriantys asmenys yra motyvuojami paties darbo proceso arba naudos, susijusios su savivertės kėlimu, vertybių ir tikslų atitiktimi asmeniniams siekiams ir vertybėms.

**Reikšminiai žodžiai:** darbo motyvacija, vidinė darbo motyvacija, išorinė darbo motyvacija, integruotas reguliavimas, identifikuotas reguliavimas, perimtas reguliavimas, išorinis reguliavimas, priklausomybė nuo darbo.

## ĮVADAS

Mokslininkų tyrimai rodo, kad darbuotojų elgesį darbe geriausiai paaiškina darbo motyvacija [1]. Motyvacija padeda atlikti darbo užduotis, sąlygoja elgesio darbe kryptį ir pokyčius. Darbo motyvacija skatina koncentruotis ir veikti tikslingai siekiant asmeninių poreikių ir organizacijos interesų atitikties, suteikia veiklai vertę ir prasmę. Visa tai didina asmens atsparumą neigiamiems reiškiniams organizacijoje, stiprina darbuotojo galimybes kurti ir išlaikyti darnų, efektyvų santykį su darbu [2–4]. Todėl motyvuoti darbuotojai dirba uoliai, entuziastingai ir noriai [5], šitaip prisidedami prie visos organizacijos sėkmės ir gerovės. Dėl šių priežasčių darbuotojų motyvaciją palankiai vertina vadovai. Jie nori samdyti, ugdyti ir išlaikyti motyvuotus darbuotojus [6]. Kita vertus,

stipri darbo motyvacija turimą energiją, laiką ir pastangas skatina skirti motyvuojančiai veiklai – darbui. Paprastai motyvuotam asmeniui natūraliai norisi dirbti, tačiau dėl stiprios motyvacijos dirbti šis noras gali tapti nekontroliuojamu. Asmuo gali pernelyg sureikšminti darbą, o tai skatina peržengti savo galimybes [7, 8]. Todėl iš pažiūros prevenciškai veikiantis motyvacijos reiškinys ilgainiui gali tapti netinkamų darbinių įpročių formavimosi rizikos veiksniu. Užsienio tyrimų, nagrinėjančių darbo motyvacijos ryšį su priklausomybe nuo darbo, rasta vos keletas [7, 8, 16]. Juose motyvacijos svarba priklausomybei nuo darbo vertinama skirtingai. Lietuvoje atliktų tokių tyrimų nerasta. Darbo motyvacijos ir priklausomybės nuo darbo ryšys nėra vienareikšmiškas ir pakankamai ištirtas. Lieka neaišku, ar darbo motyvacija neleidžia atsirasti priklausomybei nuo darbo, ar yra jos rizikos veiksnys. Todėl šio tyrimo tikslas – nustatyti darbo motyvacijos ir priklausomybės nuo darbo sąsają.

Priklausomybė nuo darbo – tai nevaldomas asmens poreikis nuolat dirbti, išekvojant daug laiko ir energijos bei nuolat galvojant apie darbą [9].

**Adresas susirašinėti:** Modesta Morkevičiūtė  
Vytauto Didžiojo universitetas  
Jonavos g. 66, 44191 Kaunas  
El. p. modestamorkeviciute@gmail.com

Priklausomybė nuo darbo apima polinkį dirbti per dėtai sunkiai (angl. *working excessively*) (dirbdamas asmuo praleidžia labai daug laiko ir dirba daugiau, nei iš jo pagrįstai reikalaujama, siekdamas organizacinių ar ekonominių tikslų) ir nevalingą polinkį dirbti (angl. *working compulsively*) (asmuo rūpinasi darbo reikalais ir galvoja apie darbą netgi nedirbdamas) [7, 10, 11]. Ši priklausomybė (angl. *workaholism*) laikoma svarbia XXI amžiaus darbuotojų problema [10]. Tiek išsivysčiusiose, tiek besivystančiose šalyse darbo tempas ir sąlygos darbuotojus skatina ne mažinti, o didinti darbo krūvį [10]. Riba tarp darbinės veiklos ir asmeninio gyvenimo nyksta, darbas apima vis daugiau gyvenimo sričių ir tampa vis svarbesne jo dalimi. Darbuotojų santykis su darbu kinta ir gali tapti neadekvatus. Nuo darbo priklausomo asmens elgesys ir mintys sukuria palankias sąlygas formuoti sunkiems sveikatos sutrikimams [7, 9, 12–14]. Todėl neretai, užuot buvę naudingi organizacijai ir visuomenei, darbuotojai praranda sveikatą ir darbo našumą pačiu pajėgiausiu savo amžiaus tarpsniu [12, 15].

Darbo motyvacija suprantama kaip vidinių ir išorinių veiksnių, skatinančių asmens darbinę veiklą ir lemiančių jos pobūdį, tikslus, intensyvumą bei trukmę, visuma [1]. Daugelio motyvacijos teorijų trūkumas tas, kad vertinant motyvacijos reikšmę atsižvelgiama tik į jos stiprumą, bet ne į rūšį. Siekiant pažinti ir analizuoti specifinius priklausomybę nuo darbo lemiančius veiksnus, būtina įvertinti skirtingų motyvacijos rūšių ryšį su priklausomybės nuo darbo atsiradimu ir palaikymu. Todėl nagrinėjant darbo motyvacijos ir priklausomybės nuo darbo ryšį pasitelkta Gagné ir Deci 2005 m. sukurta apsisprendimo teorija (angl. *self-determination theory*). Apsisprendimo teorija yra viena iš motyvacijos teorijų, aiškinanti darbiniam žmonių elgesiui svarbius poreikius ir motyvacijos rūšis – vidinę motyvaciją ir išorinę motyvaciją, kuri skirstoma į keturis tipus: išorinę (angl. *external*), perimtą (angl. *introjected*), identifikuotą (angl. *identified*) ir integruotą (angl. *integrated*) reguliavimą. Vidinė ir išorinė darbo motyvacija kyla dėl skirtingų priežasčių ir lemia skirtingas darbuotojų elgesio pasekmes [1]. Todėl jų reikšmė vertinama nevienodai [4]. Kita vertus, poreikiai, sukeliantys priklausomybę nuo darbo, gali būti patenkinami išorinėmis paskatomis arba negaunant jokios išorinės naudos, vien dėl darbinės veiklos teikiamo pasitenkinimo [8]. Nors mokslininkai ir praktikai vidinę darbo motyvaciją linkę sieti su teigiamais, o išorinę – su neigiamais padariniais darbuotojui ir organizacijai,

vis dėlto pagal apsisprendimo teoriją priklausomybės nuo darbo rizikos veiksniu gali tapti tiek išorinė, tiek vidinė darbo motyvacija [1, 16].

Mokslininkai sutinka, kad motyvacija atsiranda siekiant patenkinti kurį nors poreikį. Apsisprendimo teorijoje aprašomi trys pagrindiniai universalieji psichologiniai poreikiai: autonomijos, kompetencijos ir santykių / bendrystės [1]. Darbo aplinka yra svarbi visiems minėtiems poreikiams patenkinti, todėl darbas asmeniui gali padėti pasiekti visapusės darnos. Santykis su darbu ima kisti tada, kai darbuotojas susitelkia, kad patenkintų vieną konkretų kompetencijos poreikį. Kompetencijos poreikis apibūdinamas kaip įgimtas polinkis ugdyti įgūdžius ir gebėjimus, plėsti žinojimą ir siejamas su iššūkių, atsakomybės, veiklos ir veikimo siekimu [17]. Kiekvienas asmuo tam tikru būdu siekia tapti ir išlikti kompetentingas, tačiau kiekvieno asmens siekis išlikti kompetentingu, jėgų bei laiko sąnaudos kompetencijai tobulinti gali labai skirtis. Priklausomi nuo darbo asmenys turi kur kas stipresnį kompetencijos poreikį nei kiti.

Viena svarbiausių priklausomų nuo darbo asmenų savybių yra žema savivertė, stiprus sėkmės ir pripažinimo siekis. Kitaip tariant, priklausomam nuo darbo asmeniui svarbu koreguoti neigiamą savivertę, formuoti trokštamą įvaizdį ir jį išlaikyti. Tokie darbuotojai labiausiai bijo kaltinimo žema kompetencija ar tinginyste [3, 9]. Čia reikšminga tampa socialinė darbovietės aplinka (kolegų nuomonė, vertinimas). Kolegų nuomonė gali padėti pasijusti kompetentingam, pakelti žemą savivertę. Kitaip tariant, darbuotojo priklausomybę nuo darbo skatina vidinis kompetencijos poreikis, susijęs su nauda (teigiami kolegų atsiliepimai), didinant jo savivertę. Tai rodo išorinės motyvacijos (perimto reguliavimo) reikšmę su darbu susijusiam asmens elgesiui [8].

Norėdamas jaustis kompetentingu ir didinti savivertę bei formuoti norimą savo įvaizdį darbuotojas turi siekti kuo geresnio įvertinimo. Paprastai kolegos gerai vertina darbuotoją dėl profesinių pasiekimų ir gerų darbo rezultatų [3]. Taigi vengdamas nemalonių pasekmių (prasto kolegų vertinimo) ir siekdamas kuo geresnių rezultatų nuo darbo priklausomas asmuo motyvuojamas taip pat ir išorinio reguliavimo [18]. Dėl šios priežasties nuo darbo priklausomi darbuotojai prisiima didesnę atsakomybę, stengiasi ne tik pateisinti, bet ir viršyti kolegų ir vadovų lūkesčius. Tokie asmenys kelia sau pernelyg aukštus darbo reikalavimus, mano, jog turi pasiekti kur kas geresnių rezultatų ir dirbti pelningiau, našiau, negu iš jų tikimasi ar reikalaujama [19]. Nuo darbo priklausomas

asmuo fiziškai pavargsta, dėl to dirbti jam darosi sunku, darbo tempas lėtėja, o kokybė prastėja. Taip darbuotojas tarsi patenka į uždarą ratą [20]: dėl mažėjančio darbo našumo patiria nesėkmių, jo savivertė mažėja, o bandydamas taisyti padėtį dar labiau stengiasi, dar intensyviau dirba.

Tyrimais pagrindžiama ir kitų išorinės darbo motyvacijos tipų, aprašytų apsisprendimo teorijoje, reikšmė asmens priklausomybei nuo darbo. Su priklausomybe nuo darbo siejamas identifikuotas [2, 3, 8] ir integruotas [8] reguliavimas: nuo darbo priklausomų asmenų elgesys motyvuoja vidinio (kompetencijos) poreikio dėl naudos, susijusios su atliekamo darbo tikslo reikšmingumu bei darbe puoselėjamų vertybių atitiktimi paties darbuotojo vertybėms. Atsižvelgiant į minėtus mokslininkų teiginius šiame darbe keliami pirmoji hipotezė:

1. Stipresnė išorinė darbo motyvacija siejasi su didesne priklausomybe nuo darbo.

Vis dėlto nuo darbo priklausomam asmeniui išorinis paskatinimas reikalingas ne visada. Tam tikrais atvejais ši priklausomybė gali formuotis natūraliai pradedant domėtis darbu. Tokie darbuotojai neretai patys nusprendžia, jog nori užsiimti tam tikra veikla ir kartu patenkinti įgimtą kompetencijos poreikį [8]. Taip yra todėl, kad pati darbinė veikla nuo darbo priklausomam asmeniui gali teikti pasitenkinimą [13]. Galiausiai dėl noro patirti pasitenkinimą didelė dalis nuo darbo priklausomų asmenų nepageidauja laisvalaikio ir netgi jo atsisako [21], o tai tik dar kartą patvirtina vidinės darbo motyvacijos ir priklausomybės nuo darbo ryšį. Todėl remiantis ankstesnių tyrimų rezultatais ir mokslininkų teiginiais keliami antroji hipotezė:

2. Stipresnė vidinė darbo motyvacija siejasi su didesne priklausomybe nuo darbo.

Tyrimais nustatyta, jog priklausomybė nuo darbo ir darbo motyvacija gali būti susiję su tam tikrais socialiniais ir demografiniais veiksniais [22–24]. Įvertinus ankstesnių tyrimų išvadas ir autorių rekomendacijas šiame darbe buvo tikrinama taip pat ir tiriamųjų charakteristikų (lyties, amžiaus, darbo stažo, užimamų pareigų) reikšmė pagrindiniams tyrimo kintamiesiems.

## TYRIMO MEDŽIAGA IR METODAI

*Tiriamieji.* 2015 m. atliktame tyrime dalyvavo 252 dalyviai iš įvairių Lietuvos organizacijų: sveikatos priežiūros, valstybinių įstaigų, nevyriausybinių organizacijų, privačias paslaugas teikiančių įmonių. Dėl didelio praleistų reikšmių skaičiaus ir tendencijos

žymėti vienodus atsakymus iš duomenų buvo pašalinti dviejų tiriamųjų rezultatai. Galutinę imtį sudarė 250 tyrimo dalyvių. Didžioji jų dalis (165) – privačių įmonių darbuotojai, likusieji (85) – darbuotojai, dirbantys biudžetinėse ir kitose nepelno siekiančiose organizacijose. Tiriamieji atrinkti netikimybinės (patogiosios) atrankos būdu. Atsako dažnis siekė apytiksliai 80 proc.

*Tyrimo instrumentai.* Klausimyną sudarė trys dalys: (1) priklausomybės nuo darbo klausimynas; (2) darbo motyvacijos klausimynas; (3) demografiniai klausimai.

Priklausomybei nuo darbo tirti naudota trumpoji 2009 m. Schaufeli ir kt. Olandijos priklausomybės nuo darbo skalės versija (DUWAS-10) [9]. Skalės trumpąją versiją sudaro dešimt teiginių, padalytų į dvi poskales – perdėtai sunkaus darbo ir nevalingo darbo. Kiekvienas teiginys vertinamas remiantis Likerto skale (kai 1 – beveik niekada, o 4 – beveik visada). Kiekvienoje poskalėje minimalus galimas įvertis yra 5 balai, maksimalus – 20 balų. Aukščiausias suminis įvertis, gaunamas susumavus abiejų poskalių balus, yra 40 balų, mažiausias – 10 balų. Didėjant klausimyne surinktų balų skaičiui laikoma, kad darbuotojas yra labiau priklausomas nuo darbo. Tyrimo respondentų imties bendras skalės vidinio suderinamumo koeficientas – 0,80 (perdėto darbo poskalės – 0,75; nevalingo darbo poskalės – 0,65).

Darbo motyvacija vertinta pagal 2009 m. Tremblay ir kt. darbo vidinės ir išorinės motyvacijos skalę (WEIMIS) [25]. Klausimyną sudaro 18 teiginių, kurių kiekvienas vertinamas remiantis Likerto skale (kai 1 – visiškai nebūdinga, o 7 – labai būdinga). Tyrime naudotos penkios (iš septynių galimų) WEIMIS klausimyno poskalės, padedančios įvertinti aktyvią darbo motyvaciją, t. y. vidinę motyvaciją ir keturis išorinės motyvacijos tipus. Kiekvieną poskalę sudaro trys teiginiai. Minimalus galimas kiekvienos poskalės įvertis yra 3 balai, maksimalus – 21 balas. Bendras skalės įvertis nebuvo skaičiuojamas. Vidinės darbo motyvacijos poskalės Kronbacho  $\alpha$  – 0,81; integruoto reguliavimo poskalės – 0,89; identifikuoto reguliavimo poskalės – 0,83; perimto reguliavimo poskalės – 0,75; išorinio reguliavimo poskalės – 0,78.

Respondentų pasiskirstymui pagal tirtas charakteristikas apskaičiuoti taikyti aprašomosios statistikos metodai; kintamųjų grupiniams skirtumams nustatyti – Stjudent'o t testas; tikrinant hipotezes remtasi daliniu koreliacijos koeficientu. Detalesniam darbo motyvacijos ir priklausomybės nuo

darbo supratimui sudaryti tiesinės regresijos modeliai. Siekta nustatyti, kuri darbo motyvacijos rūšis padeda geriausiai prognozuoti priklausomybę nuo darbo. Regresijos modeliuose priklausomais kintamaisiais pasirinkti priklausomybė nuo darbo ir du jos komponentai (perdėtai sunkus ir nevalingas darbas), nepriklausomi kintamieji – išorinis, perimtas, identifikuotas, integruotas reguliavimas ir vidinė darbo motyvacija.

Tyrimo metu laikytasi visų psichologiniams tyrimams taikomų etinių reikalavimų [26]. Abu klausimynai naudoti gavus autorių sutikimą ir atlikus dvigubą vertimą iš anglų kalbos. Tyrimas atliktas užtikrinus išsamų tyrimo dalyvių informavimą, konfidencialumą ir savanorišką dalyvavimą.

## REZULTATAI

*Tiriamieji.* 31 tyrimo dalyvis dirbo vadovaujantį darbą, kiti 219 ėjo nevadovaujamas pareigas. Moterų (168) tyrime dalyvavo daugiau nei vyrų (82). Respondentų amžius – nuo 19 iki 65 metų (vidurkis 28,73 m.; standartinis nuokrypis 8,05). Didžiosios dalies (157) tyrimo dalyvių darbo stažas – iki 3 metų. Likusiųjų 93 dalyvių darbo stažas – daugiau kaip 3 metai.

*Aprašomoji analizė.* Pirmiausia buvo atlikta bendros priklausomybės nuo darbo, dviejų jos komponentų (perdėtai sunkaus ir nevalingo darbo), vidinės darbo motyvacijos ir keturių išorinės darbo motyvacijos tipų (išorinio, perimto, identifikuoto ir integruoto reguliavimo) aprašomoji duomenų analizė, kurios rezultatai pateikti 1 lentelėje.

Priklausomybės nuo darbo, dviejų jos komponentų (perdėtai sunkaus ir nevalingo darbo), taip pat

**1 lentelė.** Priklausomybės nuo darbo ir darbo motyvacijos aprašomoji statistika

Kintamasis	N	Minimumas	Maksimumas	M	SD
Perdėtai sunkus darbas	250	7	20	13,30	3,203
Nevalingas darbas	250	5	18	10,31	2,867
Priklausomybė nuo darbo (bendra)	250	12	37	23,61	5,323
Išorinis reguliavimas	250	3	21	14,02	4,287
Perimtas reguliavimas	250	3	21	13,85	4,278
Identifikuotas reguliavimas	250	3	21	13,32	4,757
Integruotas reguliavimas	250	3	21	12,63	5,046
Vidinė darbo motyvacija	250	3	21	16,56	3,841

vidinės darbo motyvacijos ir keturių išorinės darbo motyvacijos tipų duomenų sklaida (SD) gana panaši. Stebimi šiek tiek didesni tirtų kintamųjų vidurkių skirtumai (M). Trumpai tariant, vidinę darbo motyvaciją ir išorinės darbo motyvacijos tipus (išorinį, perimtą, identifikuotą reguliavimą) tyrimo dalyviai vertino aukštesniais balais nei polinkį dirbti perdėtai sunkiai ir nevalingai.

*Grupiniai skirtumai.* Priklausomybės nuo darbo ir darbo motyvacijos kintamieji palyginti pagal tyrimo dalyvių lytį, amžių, darbo stažą ir užimamas pareigas. 2 lentelėje pateikiami tik statistiškai reikšmingi kintamųjų skirtumai pagal tyrimo dalyvių charakteristikas.

2 lentelėje matyti, jog statistiškai reikšmingi pagrindinių tyrimo kintamųjų skirtumai nustatyti tik pagal respondentų lytį ir užimamas pareigas. Taip pat nustatyta, jog vadovaujamas pareigas einantys darbuotojai yra labiau linkę dirbti perdėtai sunkiai ir dažniau pasižymi priklausomybe nuo darbo negu nevadovaujamas pareigas užimančiais asmenimis.

Vyrų, taip pat vadovaujamas pareigas einančių darbuotojų buvo didesni išorinio reguliavimo įverčiai, lyginant su moterimis ir nevadovaujamas pareigas užimančiais darbuotojais. Didesni perimto reguliavimo įverčiai taip pat nustatyti vyrams. Identifikuoto, integruoto reguliavimo ir vidinės

**2 lentelė.** Priklausomybės nuo darbo ir darbo motyvacijos skirtumai pagal tyrimo dalyvių charakteristikas

PRIKLAUSOMYBĖ NUO DARBO						
	Tiriamųjų charakteristikos	N	M	SD	t	p
Perdėtai sunkus darbas	Vadovas	31	14,74	3,225	2,712	0,007
	Ne vadovas	219	13,10	3,154		
Priklausomybė nuo darbo (bendra)	Vadovas	31	25,87	5,390	2,557	0,01
	Ne vadovas	219	23,29	5,247		
DARBO MOTYVACIJA						
	Tiriamųjų charakteristikos	N	M	SD	t	p
Išorinis reguliavimas	Vyras	82	15,26	3,874	3,380	0,001
	Moteris	168	13,42	4,360		
Išorinis reguliavimas	Vadovas	31	15,84	2,899	3,464	0,001
	Ne vadovas	219	13,76	4,393		
Perimtas reguliavimas	Vyras	82	14,67	4,122	2,129	0,03
	Moteris	168	13,45	4,308		
Identifikuotas reguliavimas	Vadovas	31	16,35	3,738	4,652	0,001
	Ne vadovas	219	12,89	4,736		
Integruotas reguliavimas	Vadovas	31	14,58	4,040	2,773	0,008
	Ne vadovas	219	12,35	5,121		
Vidinė darbo motyvacija	Vadovas	31	18,32	2,535	3,808	0,001
	Ne vadovas	219	16,32	3,932		

\*Statistinis reikšmingumo lygmuo  $p \leq \alpha$ ;  $\alpha = 0,05$ .

**3 lentelė.** Priklausomybės nuo darbo ir darbo motyvacijos sąsaja, kontroliuojant darbuotojų lyties ir užimamų pareigų kintamuosius

Darbo motyvacija	Priklausomybė nuo darbo	Laisvės laipsniai (df)	r	p
Išorinis reguliavimas	Perdėtai sunkus darbas	246	-0,113	0,08
	Nevalingas darbas	246	-0,056	0,38
	Priklausomybė nuo darbo (bendra)	246	-0,112	0,08
Perimtas reguliavimas	Perdėtai sunkus darbas	246	0,184	<b>0,004</b>
	Nevalingas darbas	247	0,235	<b>0,001</b>
	Priklausomybė nuo darbo (bendra)	246	0,234	<b>0,001</b>
Identifikuotas reguliavimas	Perdėtai sunkus darbas	247	0,193	<b>0,002</b>
	Nevalingas darbas	247	0,165	<b>0,009</b>
	Priklausomybė nuo darbo (bendra)	247	0,205	<b>0,001</b>
Integruotas reguliavimas	Perdėtai sunkus darbas	247	0,207	<b>0,001</b>
	Nevalingas darbas	247	0,248	<b>0,001</b>
	Priklausomybė nuo darbo (bendra)	247	0,259	<b>0,001</b>
Vidinė darbo motyvacija	Perdėtai sunkus darbas	247	0,182	<b>0,004</b>
	Nevalingas darbas	247	0,188	<b>0,003</b>
	Priklausomybė nuo darbo (bendra)	247	0,211	<b>0,001</b>

\*Statistinis reikšmingumo lygmuo  $p \leq \alpha$ ;  $\alpha = 0,05$ .

darbo motyvacijos įverčiai didesni vadovų grupėje negu nevadovaujamas pareigas einančių darbuotojų grupėje.

*Ryšų analizė.* Hipotezių tikrinimo rezultatai pateikti 3 lentelėje. Gauti rezultatai atskleidžia, kad priklausomybės nuo darbo ryšiai su vidine darbo motyvacija ir keturiais išorinės darbo motyvacijos tipais yra gana silpni, tačiau daugeliu atvejų statistiškai reikšmingi. Tyrime nustatyta, jog stipresnis perimtas, identifikuotas, integruotas reguliavimas ir vidinė darbo motyvacija siejasi su didesne priklausomybe nuo darbo, perdėtai sunkiu ir nevalingu darbu ( $p < 0,05$ ). Kita vertus, ne visi tirtų kintamųjų ryšiai buvo statistiškai reikšmingi: išorinis reguliavimas nesusijęs su priklausomybe nuo darbo, perdėtai sunkiu ir nevalingu darbu ( $p > 0,05$ ).

Regresijos modelių statistiniai duomenys pateikti 4 lentelėje. Regresinės analizės rezultatai rodo, kad visi sudarytieji regresijos modeliai yra statistiškai reikšmingi, tačiau visuose modeliuose vidinė darbo motyvacija ir keturi išorinės darbo motyvacijos tipai paaiškina tik nedidelę dalį perdėtai sunkaus darbo (apytiksliai 7 proc.), nevalingo darbo (apytiksliai 7 proc.) ir bendros priklausomybės nuo darbo (apytiksliai 9 proc.).

Regresijos modelių rezultatai atskleidė, kad išorinio, perimto, identifikuoto reguliavimo ir vidinės darbo motyvacijos prognostinė reikšmė priklausomybei nuo darbo ir dviem jos komponentams (perdėtai

**4 lentelė.** Darbo motyvacijos ir priklausomybės nuo darbo regresijos modelių statistiniai duomenys

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomi kintamieji		
	Perdėtai sunkus darbas	Nevalingas darbas	Priklausomybė nuo darbo
	Standartizuotas koef. $\beta$	Standartizuotas koef. $\beta$	Standartizuotas koef. $\beta$
Išorinis reguliavimas (p)	-0,062 (0,262)	-0,079 (0,220)	-0,101 (0,067)
Perimtas reguliavimas (p)	0,036 (0,681)	0,140 (0,111)	0,097 (0,264)
Identifikuotas reguliavimas (p)	0,111 (0,358)	-0,156 (0,198)	-0,017 (0,887)
Integruotas reguliavimas (p)	0,179 (0,05)	0,266 (0,012)	0,206 (0,03)
Vidinė darbo motyvacija (p)	0,101 (0,305)	0,074 (0,45)	0,101 (0,301)
F (p)	4,789 (0,001)	4,893 (0,001)	5,908 (0,001)
Koreguotasis determinacijos koef. ( <i>Adjusted R Square</i> )	0,071	0,073	0,09

\*Statistinis reikšmingumo lygmuo  $p \leq \alpha$ ;  $\alpha = 0,05$ .

sunkiam ir nevalingam darbui) nėra statistiškai reikšminga ( $p > 0,05$ ). Perdėtai sunkų, nevalingą darbą ir bendrą priklausomybę nuo darbo padeda prognozuoti tik integruotas reguliavimas ( $p \leq 0,05$ ): kuo stipriau darbuotojai motyvuojami integruoto reguliavimo, tuo labiau tikėtina, jog jie bus linkę dirbti perdėtai sunkiai, nevalingai ir pasižymės didesne priklausomybe nuo darbo.

## REZULTATŲ APTARIMAS

Priklausomybė nuo darbo yra dažnėjanti visuomenės sveikatos problema [12], todėl šiame darbe buvo siekiama analizuoti, ar darbo motyvacija nėra jos rizikos veiksnys. Tikslui pasiekti keltos ankstesnių tyrimų rezultatais paremtos prielaidos, kurios buvo tikrintos moksliniam darbo motyvacijos ir priklausomybės nuo darbo pažinimui skirtame empiriniame tyrime. Gauti rezultatai visiškai arba iš dalies patvirtino keltas hipotezes.

Pirmiausia tikrinta, ar darbo motyvacija ir priklausomybė nuo darbo skiriasi pagal tam tikras respondentų charakteristikas. Nustatyta, jog vadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai pasižymi didesne priklausomybe nuo darbo ir perdėtai sunkiu darbu nei darbuotojai, kurių pareigos nėra vadovaujamos. Taip pat nustatyta, jog vadovaujamas pareigas einantys darbuotojai pasižymi stipresne išorine darbo motyvacija (išoriniu, identifikuotu, integruotu reguliavimu) ir vidine darbo motyvacija negu nevadovaujamas pareigas užimantys asmenys,

o vyrų išorinė darbo motyvacija (išorinis ir perimtas reguliavimas) stipresnė negu moterų. Gautus rezultatus galima interpretuoti remiantis ankstesnių tyrimų autorių teiginiais. Pavyzdžiui, didesni vadovų priklausomybės nuo darbo ir darbo motyvacijos įverčiai gali atsirasti dėl stipriai išreikšto siekio kilti karjeros laiptais: vadovai stengiasi pakilti visais vadovavimo lygmenimis organizacijoje, nori tapti lyderiais savo pavaldiniams, todėl yra labiau motyvuoti ir linkę sureikšminti darbą [27]. Stipresnė išorinė vyrų motyvacija gali būti aiškinama skirtingais vyrų ir moterų interesais: moterims labiau rūpi tarpasmeniniai santykiai šeimoje ir jos gerovė, o vyrai dažniau rūpinasi šeimos išlaikymu. Todėl vyrai dažniau darbą mato kaip svarbių materialinių poreikių patenkinimo priemonę, bijo prarasti stabilią darbo vietą ir pasižymi stipresne išorine darbo motyvacija [22, 23]. Kita vertus, išlieka tikimybė, jog kintamųjų skirtumus pagal respondentų užimamas pareigas ir lytį galėjo lemti tyrime nenagrinėti veiksniai (pavyzdžiui, dalyvių asmeninės savybės ir pan.).

Tyrimu taip pat nustatyta, jog stipresne išorine darbo motyvacija (perimtu, identifikuotu, integruotu reguliavimu) pasižymintys darbuotojai yra labiau priklausomi nuo darbo, linkę dirbti perdėtai sunkiai ir nevalingai. Išorinis reguliavimas nėra susijęs su priklausomybe nuo darbo, perdėtai sunkiu ir nevalingu darbu. Šie rezultatai sutapo su tam tikrų ankstesnių tyrimų [2, 3, 8] autorių teiginiais. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog nuo darbo priklausomas asmuo nėra skatinamas vien materialinės ar socialinės naudos siekimo, grėsmių ar bausmių vengimo. Nuo darbo priklausomų asmenų elgesys motyvuojamas tik tokios išorinės naudos, kuri didintų asmens savivertę ir darbinės veiklos vertybes bei tikslus padėtų suderinti su asmeniniais tikslais, poreikiais, vertybėmis ir interesais. Tokius rezultatus būtų galima aiškinti tapatumo ir kontrolės sąvokomis. Galima teigti, jog priklausomybė nuo darbo formuojasi bandant išlaikyti tapatumo jausmą ir reguliuoti sunkius nekompetencijos išgyvenimus: nepasitikėjimą savimi, nesaugumą, baimę, nerimą, gėdą ir kaltę [3].

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog stipresne vidine darbo motyvacija pasižymintys darbuotojai yra labiau priklausomi nuo darbo, linkę dirbti perdėtai sunkiai ir nevalingai. Gauti rezultatai papildė ankstesnių tyrimų autorių [8, 13] duomenis. Remiantis gautais rezultatais priklausomybė nuo darbo gali kilti iš susidomėjimo pačiu darbo procesu ir jo metu patiriamais maloniais išgyvenimais. Nors rasta

publikacijų, kurių autoriai teigė priešingai [3], šiuo tyrimu patvirtinta, jog priklausomam nuo darbo asmeniui išorinis paskatinimas reikalingas ne visada. Tokius asmenis gali motyvuoti darbinė veikla pati savaime.

Siekiant išsiaiškinti, kuri darbo motyvacijos rūšis padeda geriausiai numatyti priklausomybę nuo darbo, taikyti tiesinės regresinės analizės modeliai. Gauti rezultatai papildė anksčiau aptartus rezultatus: nustatyta, jog tiek polinkį dirbti perdėtai sunkiai ir nevalingai, tiek bendrą priklausomybę nuo darbo geriausiai prognozuoja išorinės darbo motyvacijos tipas – integruotas reguliavimas. Vadinasi, kai asmens darbinė veikla atitinka jo poreikius ir asmuo darbą išgyvena kaip savo asmenybės vidinės vienovės – identiteto – dalį, priklausomybės nuo darbo atsiradimo tikimybė didžiausia. Vis dėlto integruotas reguliavimas priskiriamas prie išorinės motyvacijos tipų, todėl priklausomybę nuo darbo geriausiai numato tokia motyvacija, kai dirbama dėl išorinio paskatinimo: siekiant naudoti arba vengiant bausmės.

Apibendrinant darbo motyvacijos ir priklausomybės nuo darbo ryšius galima teigti, jog stipri darbo motyvacija veikia kaip rizikos veiksnys priklausomybei nuo darbo atsirasti. Šią priklausomybę patiriantys asmenys motyvuojami paties darbo proceso arba naudos, susijusios su savivertės kėlimu, vertybių ir tikslų atitiktimi asmeniniams siekiams bei vertybėms. Tyrimu nustatyta, jog tiek išorinė, tiek vidinė darbo motyvacija kelia pavojų, jog formuosis netinkami darbiniai įpročiai (priklausomybė nuo darbo). Tačiau kartu patvirtinta, jog priklausomybė nuo darbo nepriklauso nuo specifinių motyvų (tik išorinių arba tik vidinių). Todėl nepriklausomai nuo to, kokie motyvai skatins darbuotoją, priklausomybė nuo darbo gali susiformuoti vien dėl didesnės asmens darbo motyvacijos.

Vertinant tyrimo rezultatus reikėtų atkreipti dėmesį į keletą apribojimų. Pirma, atliktas skerspjūvio koreliacinis tyrimas. Tokia tyrimo strategija neleidžia tiksliai įvertinti kintamųjų priežastinių ryšių. Tam reikalingi išsamesni tyrinėjimai. Antra, koreliacinė darbo motyvacijos ir priklausomybės nuo darbo analizė atskleidė gerokai daugiau statistiškai reikšmingų kintamųjų ryšių, negu buvo gauta taikant regresinę analizę. Tai atskleidžia būtinybę tolesniuose tyrimuose nagrinėti kompleksinius ryšius tarp darbo motyvacijos ir priklausomybės nuo darbo. Trečia, tyrimo duomenims rinkti nebuvo naudojamos objektyvios matavimo priemonės. Išlieka tikimybė, jog vykstant tyrimą pasireiškė socialinio pageidaujimumo

tendencija, kuri galėjo iškreipti tyrimo rezultatus dėl dalyvių polinkio aukštas balais vertinti savo motyvumą. Kadangi respondentų imtis nedidelė, tyrimo išvadų negalima apibendrintai taikyti visos Lietuvos organizacijų darbuotojams.

## IŠVADOS

1. Stipresne išorine darbo motyvacija (perimtu, identifikuotu, integruotu reguliavimu) pasižymintys tirtos imties darbuotojai yra labiau priklausomi nuo darbo, linkę dirbti perdėtai sunkiai ir nevalingai.
2. Stipresne vidine darbo motyvacija pasižymintys tirtos imties darbuotojai yra labiau priklausomi nuo darbo, linkę dirbti perdėtai sunkiai ir nevalingai.

3. Tirtos imties darbuotojų priklausomybę nuo darbo, polinkį dirbti perdėtai sunkiai ir nevalingai geriausiai prognozuoja išorinė darbo motyvacija (integruotas reguliavimas).
4. Vadovaujamas pareigas einančių tirtos imties darbuotojų priklausomybės nuo darbo, polinkio dirbti perdėtai sunkiai, išorinės darbo motyvacijos (išorinio, identifikuoto, integruoto reguliavimo) ir vidinės darbo motyvacijos rodikliai yra aukštesni negu nevadovaujamas pareigas užimančių respondentų; vyrų išorinės darbo motyvacijos (išorinio ir perimto reguliavimo) rodikliai yra aukštesni negu moterų.

*Straipsnis gautas 2018-04-08, priimtas 2018-04-30*

## Literatūra

1. Gagne M, Deci EL. Self – determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 2005;26:331-362.
2. Beek I, Hu Q, Schaufeli WB, Taris TW, Schreurs BHJ. For fun, love, or money: what drives workaholic, engaged, and burned-out employees at work? *Applied Psychology: An International Review*. 2012;61:30-55.
3. Beek I, Taris TW, Schaufeli WB. Workaholic and work engaged employees: dead ringers or worlds apart? *Journal of Occupational Health Psychology*. 2011;16(4):468-82.
4. Viningienė D. Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional Formation and Development Studies*. 2014;1(6):161-170.
5. Andreassen CS, Griffiths MD, Hetland J, Kravina L, Jensen F, Pallesen S. The Prevalence of Workaholism: A Survey Study in a Nationally Representative Sample of Norwegian Employees. *PLoS ONE*. 2014;9(8):1-10.
6. Ying-Wen L, Chen-Ming C. Personality traits and personal and organizational inducements: antecedents of workaholism. *Social Behavior & Personality: an International Journal*. 2009;37(5):645-660.
7. Andreassen CS, Ursin H, Eriksen HR. The relationship between strong motivation to work, „workaholism“, and health. *Psychology & Health*. 2007;22(5):615-629.
8. Stoeber J, Davis Chr, Townley J. Perfectionism and workaholism in employees: The role of work motivation. *Personality and Individual Differences*. 2013;55:733-738.
9. Schaufeli WB, Bakker AB, van der Heijden FA, Prins JT. Workaholism, burnout and well-being among junior doctors: The mediating role of role conflict. *Work & Stress*. 2009;23(2):155-172.
10. Griffiths M. Workaholism – a 21-st century addiction. *Psychologist*. 2011;24(10):740-744.
11. Mir I, Kamal A, Masood S. Translation and Validation of Dutch Workaholism Scale. *Pakistan Journal Of Psychological Research*. 2016;31(2):331-346.
12. Morkevičiūtė M, Endriulaitienė A. The role of a perceived ethical leadership style in the relationship between workaholism and occupational burnout. *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris = International Journal of Psychology: a Biopsychosocial Approach*. 2017;20:61-82.
13. Innanen H, Tolvanen A, Salmela-Aro K. Burnout, work engagement and workaholism among highly educated employees: Profiles, antecedents and outcomes. *Burnout Research*. 2014;1(1):38-49.
14. Balducci C, Cecchin M, Fraccaroli F, Schaufeli WB. Exploring the relationship between workaholism and workplace aggressive behaviour: The role of job-related emotion. *Personality and Individual Differences*. 2012;53(5):629-634.
15. Centennial Declaration of the International Commission on Occupational Health. Milan: International Commission on Occupational Health, 2006.
16. Beek I, Taris TW, Schaufeli WB, Brenninkmeijer V. Heavy work investment: its motivational make-up and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*. 2014;29:46-62.
17. Legault L, Inzlicht M. Self-Determination, Self-Regulation, and the Brain: Autonomy Improves Performance by Enhancing Neuroaffective Responsiveness to Self-Regulation Failure. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2013;105(1):123-138.
18. Mazzetti G, Schaufeli WB, Guglielmi D. Are workaholics born or made? Relations of workaholism with person characteristics and overwork climate. *International Journal of Stress Management*. 2014;21:227-254.
19. De Carlo NA, Falco A, Pierro A, Dugas M, Kruglanski AW, Higgins ET. Regulatory mode orientations and well-being in an organizational setting: the differential mediating roles of workaholism and work engagement. *Journal of Applied Social Psychology*. 2014;44(11):725-738.
20. Falvo R, Visintin EP, Capozza D, Falco A, De Carlo A. The relationships among workaholism, proactivity, and locomotion in a work setting. *Social Behavior & Personality: an International Journal*. 2013;41(9):1557-1570.
21. Bovornusvakool W, Vodanovich SJ, Ariyabuddhiphongs K, Ngamake ST. Examining the Antecedents and Consequences of Workaholism. *Psychologist-Manager Journal*. 2012;15(1):56-70.
22. Beiler-May A, Williamson RL, Clark MA, Carter NT. Gender Bias in the Measurement of Workaholism. *Journal of Personality Assessment*. 2017;99(1):104-110.
23. Taris TW, Van Veek I, Schaufeli WB. Demographic and occupational correlates of workaholism. *Psychological Reports*. 2012;110(2):547-554.
24. Eliasa S, Smith W, Barneya C. Age as a moderator of attitude towards technology in the workplace: work motivation and overall job satisfaction. *Behaviour & Information Technology*. 2012;31(5):453-467.
25. Tremblay MA, Blanchard CM, Taylor S, Pelletier LG, Villeneuve M. Work extrinsic and intrinsic motivation scale: its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*. 2009;41:213-226.
26. American Psychological Association. APA Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct. Washington (DC): The Institute, 2017.
27. Andreassen CS, Ursin H, Eriksen HR, Pallesen S. The relationship of narcissism with workaholism, work engagement, and professional position. *Social Behavior and Personality*. 2012;40:881-890.

# Work motivation: prevention tool or a risk factor for employee workaholism?

Modesta Morkevičiūtė, Auksė Endriulaitienė, Evelina Jočienė  
Vytautas Magnus University

## Summary

**Aim.** The aim of the current study was to investigate the relationship between work motivation and employees' workaholism.

**Methods.** The study that was conducted in 2015 involved 250 employees (82 men and 168 women) working in different Lithuanian organizations. Employees' workaholism was measured using 10-item Dutch Work Addiction Scale (DUWAS). Work motivation was measured using Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS). The results of the study were analyzed using descriptive statistics, Student's *t* tests, partial correlation and regression analysis methods.

**Results.** The results revealed that there is a significant positive correlation between intrinsic work motivation and employees' workaholism, excessive and compulsive work. It was also found that the higher level of extrinsic work motivation (integrated, identified, introjected regulation) is associated with proneness to workaholism, employees' excessive and compulsive work. The findings revealed that extrinsic work motivation (integrated regulation) is the best predictor of employees' workaholism, excessive and compulsive work.

**Conclusions.** Overall, this study highlighted the importance of work motivation as a risk factor for workaholism. Therefore, work motivation must be considered when addressing physical and psychological well-being of employees. Some personal and organizational factors may explain more relationships between work motivation and employees' workaholism. Therefore, further investigations analysing work motivation and workaholism in conjunction with other variables are required.

**Keywords:** work motivation, intrinsic work motivation, extrinsic work motivation, integrated regulation, identified regulation, introjected regulation, external regulation, workaholism.

Correspondence to Modesta Morkevičiūtė  
Vytautas Magnus University  
Jonavos str. 66, LT-44191 Kaunas, Lithuania  
E-mail: modestamorkeviciute@gmail.com

Received 8 April 2018,  
accepted 30 April 2018