



Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Psichologijos institutas

Aistė Ričkutė

Organizacinės psichologijos magistro studijų programa
Magistro darbas

**Darbuotojų atsparumo vaidmuo darbo reikalavimų – išteklių, įsitraukimo į
darbą ir perdegimo sąsajoms**

Darbo vadovė:
Doc. Dr. Dalia Bagdžiūnienė

Vilnius 2023

TURINYS

SANTRAUKA.....	4
SUMMARY.....	5
PAGRINDINĖS SAŲVOKOS.....	6
PRATARMĖ	7
1.ĮVADAS	9
1.1 Darbuotojų atsparumas	9
1.2 Darbo reikalavimų – išteklių modelis.....	9
1.3 Įsitraukimas į darbą	12
1.3.1 Įsitraukimą į darbą aiškinančios teorijos	12
1.3.2 Darbuotojų atsparumo ir įsitraukimo į darbą sąsajos	13
1.3.3 Darbo reikalavimų – išteklių sąsajos su įsitraukimu į darbą	13
1.4 Darbuotojų perdegimas.....	14
1.4.1 Darbuotojų atsparumo ir perdegimo sąsajos	15
1.4.2 Darbo reikalavimų – išteklių sąsajos su darbuotojų perdegimu	15
1.5 Atsparumo, darbo reikalavimų, išteklių įsitraukimo į darbą bei darbuotojų perdegimo tarpusavio ryšiai.....	16
1.6 Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės.....	17
2. METODIKA.....	21
2.1 Tyrimo dalyviai	21
2.2 Tyrimo priemonės.....	21
2.3 Tyrimo eiga.....	23
2.4 Rezultatų apdorojimas	23
3. REZULTATAI	24
3.1 Tyrimo kintamųjų raiška ir sąsajos su demografinėmis charakteristikomis.....	24
3.2 Darbuotojų atsparumo, darbo reikalavimų, išteklių, įsitraukimo į darbą ir perdegimo tarpusavio ryšiai.....	27
3.3 Darbuotojų atsparumo, įsitraukimo į darbą ir perdegimo prognostiniai veiksniai	28
3.4 Darbuotojų atsparumo reikšmė darbo reikalavimų, išteklių, įsitraukimo į darbą ir perdegimo ryšiui	31
4.REZULTATŲ APTARIMAS.....	39
4.1 Darbuotojų atsparumo, darbo reikalavimų, išteklių, įsitraukimo į darbą ir perdegimo raiška grupėse.....	39
4.2 Darbuotojų atsparumo, darbo reikalavimų, išteklių, įsitraukimo į darbą ir perdegimo tarpusavio sąsajos ir prognostiniai ryšiai.....	40
4.3 Darbuotojų atsparumo reikšmė darbo reikalavimų ir išteklių ryšiui su įsitraukimu į darbą ir perdegimu	43
TYRIMO RIBOTUMAI IR REKOMENDACIJOS ATEITIES TYRIMAMS	45

PRAKTINĒS REKOMENDACIJOS	45
IŠVADOS.....	47
LITERATŪROS SAĶAŠAS.....	49
PRIEDAI	52

SANTRAUKA

Darbuotojų atsparumo vaidmuo darbo reikalavimų – išteklių, įsitraukimo į darbą ir perdegimo sąsajoms, Aistė Ričkutė, Vilnius, Vilniaus universitetas, 2023, 55 puslapiai.

Darbuotojų atsparumas gali lemti, kaip darbuotojas reaguoja susidūrus su sunkiomis situacijomis, todėl aktualu analizuoti darbo charakteristikų - reikalavimų ir išteklių reikšmę, prognozuojant atsparumą. Kitas aktualus klausimas – koks atsparumo vaidmuo darbo reikalavimams ir ištekliams prognozuojant darbuotojų įsitraukimą į darbą bei perdegimą darbe. Šio tyrimo tikslas yra ištirti darbuotojų atsparumą prognozuojančias darbo charakteristikas bei atsparumo vaidmenį darbo reikalavimams ir ištekliams numatant darbuotojų įsitraukimą į darbą ir perdegimą. Tyrime dalyvavo 197 darbuotojai. Tyrimo instrumentai: Darbuotojų atsparumo skalė (Näswall, Kuntz, Hodliffe, & Malinen, 2015), Darbo reikalavimų – išteklių klausimynas (Bakker, 2014), Utrechto įsitraukimo į darbą skalė (UWES 3) (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova, & De Witte, 2019), Kopenhagos klausimyno perdegimo skalė (Kristensen et al., 2005). Tyrimo rezultatai: darbuotojų atsparumas prognozuoja jų įsitraukimą į darbą ir perdegimą; kognityviniai darbo reikalavimai prognozuoja atsparumą bei įsitraukimą į darbą; darbo ištekliai (autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas, augimo galimybės) statistiškai reikšmingi prognozuojant atsparumą, įsitraukimą į darbą bei perdegimą; perdegimą prognozuoja spaudimas darbe ir emociniai reikalavimai. Galiausiai, atsparumas yra mediatorius kognityviniams reikalavimams ir darbo ištekliams prognozuojant įsitraukimą į darbą, bei autonomijai prognozuojant perdegimą.

Raktiniai žodžiai: Darbuotojų atsparumas, darbo reikalavimai, darbo ištekliai, įsitraukimas į darbą, perdegimas.

SUMMARY

The role of employee resilience in the relationships between job demands – resources, work engagement and burnout, Aistė Ričkutė, Vilnius, Vilnius University, 2023, 55 pages.

Employee resilience can determine how the employee reacts when faced with difficult situations, therefore it is relevant to analyze the significance of work characteristics - requirements and resources, in predicting resilience. Another relevant question is the role of resilience to job demands and resources in predicting employee engagement and burnout. The purpose of this study is to investigate job characteristics predicting employee resilience and the role of resilience to job demands and resources in predicting employee engagement and burnout. 197 employees participated in the study. Research instruments: Employee Resilience Scale (Näswall, Kuntz, Hodliffe, & Malinen, 2015), Job Demands – Resources Questionnaire (Bakker, 2014), Utrecht Work Engagement Scale (UWES 3) (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova, & De Witte, 2019), Copenhagen Burnout Questionnaire (Kristensen et al., 2005). The results showed that resilience can predict work engagement and burnout. Meanwhile, cognitive demands predict resilience and work engagement. Work resources (autonomy, social support (colleagues), feedback, coaching, growth opportunities) are statistically significant in predicting resilience, work engagement and burnout. Also, burnout is statistically significantly predicted by both pressure at work and emotional demands. Finally, resilience is a mediator of cognitive demands and job resources (autonomy, social support (colleagues), feedback, coaching, growth opportunities) in predicting engagement, and autonomy in predicting burnout.

Keywords: Employee resilience, job demands, job resources, job engagement, burnout.

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Darbuotojų atsparumas – darbuotojų gebėjimas, kuris yra skatinamas ir palaikomas organizacijos, kad galima būtų dirbti ir tobulėti darbe net esant stresinėms situacijoms (Näswall, Kuntz, & Malinen, 2015).

Darbo reikalavimai – psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai aspektai, kurie reikalauja ilgalaikių fizinių ir protinių pastangų bei yra susiję su tam tikromis darbuotojo psichologinėmis ir fiziologinėmis „sąnaudomis“, ilgainiui sukeliančiomis neigiamas pasekmes (Demerouti et al., 2001).

Darbo ištekliai – psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai aspektai, kurie padeda pasiekti su darbu susijusių tikslų, sumažina psichologines ir fiziologines darbuotojo „sąnaudas“, skatina individualų augimą ir vystymąsi (Demerouti et al., 2001).

Įsitraukimas į darbą – pozityvi, su darbu susijusi būseną, kuri charakterizuojama atsidavimu, susidomėjimu ir pasinėrimu į darbą (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

Darbuotojų perdegimas – fizinis ir psichologinis nuovargis, kurį asmuo patiria darbe (Kristensen, Borritz, Villadsen, & Christensen, 2005).

PRATARMĖ

Dažnai yra ieškoma būdų, kaip užtikrinti gerą darbuotojų savijautą, gebėjimą prisitaikyti prie dinamiškų reikalavimų, spręsti sudėtingas situacijas, išlaikyti balansą tarp darbo reikalavimų bei aktyvaus įsitraukimo į darbą. Todėl šiuolaikinės organizacijos ieško būdų, kaip pagerinti ne tik darbuotojų efektyvumą darbe, bet ir jų gerą savijautą. Vis didesnę dėmesį mokslininkai skiria darbuotojų atsparumo reiškinio tyrimams, kadangi atsparumas yra itin reikšmingas sunkiose situacijose. Nguyen, Kuntz, Näswall ir Malinen (2016) teigia, jog darbuotojų atsparumas yra reikšmingas ir organizacijos mastu, nes tai lemia, kaip darbuotojai kriziniu laikotarpiu susitvarko su kylančiais iššūkiais. Akcentuojama, kad atsparumas – ugdoma asmens savybė, tačiau kartu svarbi ir darbo aplinka, kuri gali paveikti asmens gebėjimą efektyviai reaguoti sudėtingose situacijose. Taigi, organizacijos viduje darbdaviai gali prisidėti prie darbuotojų atsparumo didinimo ir užtikrinti, jog darbuotojai lengviau susitvarko su naujai kylančiais sunkumais ir greičiau atsigauna. Todėl aktualu nagrinėti darbuotojų atsparumo reiškinį bei su juo susijusias darbo charakteristikas.

Darbo reikalavimų – išteklių teorija teigia, kad įvairios darbo charakteristikos gali paveikti ne tik darbų atlikimą, bet ir tai, kaip asmuo jaučiasi darbe. Mokslinėje literatūroje dažnai analizuojami įvairūs darbo reikalavimams bei ištekliams priskiriamos darbo charakteristikos, kurios siejamos su darbuotojų motyvacija, gerove, įsipareigojimu organizacijai bei kitais darbuotojui bei organizacijai svarbiais reiškiniais. Darbo reikalavimai yra dažniau siejami su neigiamomis pasekmėmis, pavyzdžiui, perdegimu darbe, o darbo ištekliai priešingai – su teigiamomis pasekmėmis – įsitraukimu į darbą (Bakker & Demerouti, 2007). Darbo reikalavimai gali apimti spaudimą darbe, kognityvinius bei emocinius reikalavimus, o darbo ištekliai – autonomiją, kolegų ir vadovo socialinę paramą, grįžtamąjį ryšį, vadovavimą ir augimo galimybes. Tačiau kol kas nepakankamai analizuojamas klausimas apie darbo reikalavimų ir išteklių reikšmę darbuotojų asmeninei charakteristikai – jų atsparumui darbe. Todėl aktualu nagrinėti, kaip minėti darbo reikalavimai bei darbo ištekliai siejasi su darbuotojų atsparumu ir kokia jų prognostinė reikšmė atsparumui.

Įsitraukimas į darbą dažniausiai yra apibūdinama kaip pozityvi darbuotojo būseną, kuri susijusi su darbo atlikimu. Labiau įsitraukę į darbą darbuotojai ne tik efektyviau atlieka užduotis, bet ir yra labiau patenkinti darbu, yra aktyvesni organizacijos piliečiai, didesnis jų įsipareigojimas organizacijai. Sumažėjęs darbuotojų įsitraukimas gali mažinti ir pačių organizacijų efektyvumą, kadangi mažiau įsitraukę darbuotojai, yra ne tokie aktyvūs, mažiau motyvuoti darbe, užduotis vykdo jausdami mažesnę vidinę malonumą (Adisa, Ogbonnaya & Adekoya, 2021). Daugelyje tyrimų atskleista, kad įsitraukimą į darbą stiprina darbo ištekliai – autonomija, kolegų ir vadovo parama, augimo galimybės. Tačiau atsparumo – individualios asmens charakteristikos – reikšmė įsitraukimui į darbą kol kas tyrinėjama nepakankamai. Tuo tarpu jis gali paaiškinti darbo charakteristikų ryšį su

atsparumu, atskleisti šio ryšio mechanizmą. Kita darbuotojo būseną, analizuojama Darbo reikalavimų – išteklių modelyje yra perdegimas – neigiama būseną, kurią jausdami darbuotojai jaučiasi pavargę, rodo prastesnius rezultatus, labiau atsiriboję yra nuo paskirtų užduočių (Demerouti, Mostert & Bakker, 2010). Atskleista, kad perdegimą gali didinti aukšti darbo reikalavimai, tačiau galbūt, darbuotojų atsparumas gali sumažinti šį neigiamą reikalavimų poveikį ir tuo pačiu mažinti perdegimą darbe? Todėl aktualu analizuoti atsparumo vaidmenį darbo charakteristikų ir perdegimo darbe ryšiui, kadangi atsparumas gali veikti kaip tarpinis kintamasis, paaiškinantis darbo charakteristikų ir perdegimo darbe mechanizmą.

Aptarus šiame darbe nagrinėjamus reiškinius, galima teigti, kad svarbu nagrinėti ne tik jų raišką, bet ir tarpusavio sąsajas bei prognostinius ryšius. Tyrimų, kuriuose nagrinėjamos darbuotojų atsparumo sąsajos su darbo reikalavimais, ištekliais, iš vienos pusės, ir įsitraukimu į darbą bei perdegimu, iš kitos, nepakanka. Todėl šiame darbe bus siekiama išsiaiškinti, ar ir kaip darbuotojų atsparumas yra susijęs su darbo reikalavimais, ištekliais, įsitraukimu į darbą bei perdegimu ir koks yra darbuotojų atsparumo vaidmuo darbo reikalavimams ir ištekliams prognozuojant įsitraukimą į darbą bei perdegimą.

1. IVADAS

1.1 Darbuotojų atsparumas

Organizacijose neretai būna daug iššūkių, kurie atsiranda dėl skirtingų priežasčių, ir tai lemia, kaip ta organizacija funkcionuos – ar prie iššūkių prisitaikys, ras naujų metodų kaip su tuo susitvarkyti ir galės toliau efektyviai dirbti, ar visgi įmonei tai turės neigiamų pasekmių. Todėl organizacijoms yra labai svarbu, jog esant neapibrėžtoms situacijoms darbuotojai įmonėse galėtų tinkamai reaguoti. Literatūroje kalbama apie tai, jog būtent krizinėse situacijose darbuotojų atsparumas padeda įmonėms atsistatyti po atsiradusių iššūkių (Nguyen et al., 2016). Taip pat autoriai teigia, kad darbuotojų atsparumas gali būti per laiką išugdomas. Darbuotojų atsparumas dažniausiai literatūroje yra apibrėžiamas kaip gebėjimas esant stresinei situacijai adaptyviai prisitaikyti, atsistatyti ir tinkamai atlikti darbinės užduotis. Atsparumas leidžia organizacijoms sunkiu laikotarpiu išvengti nestabilumo, pasiekti aukštų rezultatų ir netgi įgyvendinti teigiamus pokyčius. Luthar, Cicchetti ir Becker (2000) teigia, jog atsparumas yra dinamiškas procesas, apimantis pozityvią adaptaciją esant nepalankiai situacijai. Tokiai situacijai atsirasti yra reikalingos dvi pagrindinės sąlygos: 1) susidūrimas su tam tikra nepalankia situacija; 2) pozityvus prisitaikymas nepaisant sunkių aplinkybių.

Nāswall ir kiti (2015) darbuotojų atsparumą apibūdina kaip gebėjimą, kuris skatinamas ir palaikomas organizacijos, panaudoti tinkamai resursus, tam, kad galėtų dirbti ir tobulėti darbe net esant stresinėms situacijoms. Taip pat autoriai teigia, jog atsparumas yra ne įgimta asmenybės savybė, o įgyta. Kadangi asmenys, patekę į stresinę bei jiems naują aplinką, turi rasti būdų, kaip išvengti atsiradusių sunkumų, ir galiausiai ta patirtis, kaip jie su tuo susidorojo, galės būti panaudota ir pritaikyta ir kitose naujose ar nežinomose aplinkose ar situacijose. Nāswall ir kiti (2015) taip pat teigia, jog tokiose organizacijose, kuriose yra skatinamas palaikymas, bendradarbiavimas bei mokymasis, yra didesnė tikimybė, jog darbuotojai galės padidinti savo atsparumą. Todėl galima daryti išvadą, jog atsparumo gebėjimą stiprina ne tik stresą keliančių situacijų įveika, bet ir aplinkinių palaikymas.

1.2 Darbo reikalavimų – išteklių modelis

Darbo reikalavimų – išteklių teorija (Demerouti et al., 2001) teigia, kad darbo sąlygos gali būti skirstomos į dvi pagrindines kategorijas: darbo reikalavimus ir darbo išteklius. Darbiniai reikalavimai yra susiję su perdegimo komponentu – išsekimu, o išteklių trūkumas siejasi su mažesniu įsitraukimu. Darbo reikalavimai – apibrėžiami kaip psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai aspektai, kurie reikalauja ilgalaikių fizinių ir protinių pastangų bei yra susiję su tam tikromis darbuotojo psichologinėmis ir fiziologinėmis „sąnaudomis“, kurios ilgainiui gali sukelti neigiamas

pasekmes, pavyzdžiui, išsekimą. Darbo ištekliai – apibrėžiami kaip tie psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai aspektai, kurie padeda pasiekti su darbu susijusių tikslų, sumažina psichologines ir fiziologines darbuotojo „sąnaudas“, skatina individualų augimą ir vystymąsi. Kalbant apie darbo reikalavimus, Bakker (2014) išskiria spaudimą darbe, emocinius bei kognityvinius reikalavimus. Spaudimas darbe gali būti susijęs su dideliu darbo krūviu bei reikalavimu greitai atlikti paskirtus darbus. Emociniai reikalavimai susiję su emociškai sunkiomis situacijomis, kurios gali paliesti ir asmeniškai, darbe. Kognityviniai reikalavimai apibūdina didelio susikaupimo, tikslumo, dėmesio reikalaujantį darbą, kuris dažnai yra protiškai įtemptas. Tuo tarpu darbo ištekliai gali būti tokie, kaip autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas ir augimo galimybės (Bakker, 2014). Autonomija susijusi su lankstumu atliekant darbus, galimybe savarankiškai priimti tam tikrus sprendimus. Kolegų parama susijusi su kolegų palaikymu ir vertinimu. Grįžtamasis ryšys – suteikiama informacija, kaip sekasi atlikti darbus, o vadovavimas susijęs su vadovo grįžtamojo ryšiu, palaikymu ir pagalba. Augimo galimybės nusako, ar darbe suteikiamos tobulėjimo galimybės, ar galima ugdyti stipriąsias puses, išmokyti kažko naujo. Taip pat darbo ištekliai gali būti išskiriami, kaip ir anksčiau minėta, į psichologinius, socialinius ir organizacinius aspektus: 1. Funkcionalumas siekiant darbo tikslų; 2. Sumažinti darbo reikalavimai ir sąsajos su fiziologinėmis bei psichologinėmis „išlaidomis“; 3. Asmeninio augimo, mokymosi ir tobulėjimo skatinimas (Demerouti et al., 2001).

Kaip teigia Bakker ir Demerouti (2007) darbo ištekliai gali būti reikšmingi ne tik dėl to, kad gali sumažinti darbo reikalavimus, bet ir gali būti naudingi savaime. Tyrimuose nustatyta, jog tokie darbo ištekliai, kaip galimybė dirbti savarankiškai (autonomija), gauti informaciją apie tai, kaip sekasi darbas (grįžtamasis ryšys), suvokta darbo užduočių reikšmė turi sąsajų su darbo motyvacija ir ją stiprina. Autoriai teigia, kad organizaciniu lygiu darbo ištekliai gali būti susiję su atlygiu, karjeros galimybėmis, darbo saugumu, tarpasmeniniais bei socialiniais santykiais (pavyzdžiui, vadovo ir kolegų palaikymas, komandos klimatas). Taip pat darbo ištekliai dar gali būti skirstomi į kelias kategorijas: išoriniai (organizaciniai ir socialiniai) ir vidiniai (veiksmų modeliai ir kognityvinės funkcijos) bei darbo organizavimu (rolės aiškumas, dalyvavimas sprendimų priėmime) ir užduoties lygiu (įgūdžių įvairovė, užduoties aiškumas, užduoties svarbumas, autonomija, grįžtamasis ryšys apie darbą).

Bakker ir Demerouti (2007) teigia, jog būtent darbo reikalavimų – išteklių modelis turi didelę svarbą dviem psichologiniams procesams kalbant apie perdegimą bei motyvaciją. Pirmasis procesas yra susijęs su neigiamu poveikiu sveikatai: dideli reikalavimai darbe, pavyzdžiui, didelis krūvis, emociniai reikalavimai, sekina darbuotojų psichinius bei fizinius resursus, o tai lemia sumažėjusią energiją ir sveikatos problemas. Antrasis procesas susijęs su tuo, jog darbo reikalavimų – išteklių modelis yra natūrali motyvacija, kas reiškia, jog darbo ištekliai turi motyvacinio potencialo, kuris lemia didesnę įsitraukimą į darbą, mažesnę cinizmą bei puikius darbo atlikimo rezultatus. Todėl darbo

ištekliai gali būti susiję su vidine motyvacija, kadangi kaip jau buvo minėta anksčiau, jie stiprina darbuotojo augimą, mokymąsi ir tobulėjimą. Taip pat autoriai teigia, jog darbo ištekliai išpildo bazinius žmogaus poreikius – autonomijos, kompetencijos ir socialinių ryšių (priklausymo). Pavyzdžiui, jei yra gaunamas tinkamas grįžtamasis ryšys, tai gali paskatinti mokymąsi ir tobulėjimą, o tai didins ir darbo kompetencijas, o socialinis palaikymas stiprina priklausymo jausmą. Todėl darbo aplinka, kurioje yra suteikiami minėti darbo ištekliai, gali padidinti darbuotojų norą ir pastangas atlikti darbą.

Darbo reikalavimai ir darbo ištekliai turi didelę svarbą atskirai, tačiau darbuotojams gali būti reikšminga ir jų tarpusavio sąveika. Ištekliai gali sumažinti darbo reikalavimų neigiamą poveikį, pavyzdžiui, perdegimą (Bakker & Demerouti, 2007). Užduočių atlikimo kontrolė ir autonomijos lygis gali daryti įtaką darbo krūviui ir darbuotojų stresui – didesnė autonomija gali sumažinti darbo krūvį bei stresą. Itin svarbų vaidmenį turi socialinis palaikymas, kai yra kalbama apie didesnę darbo krūvį bei emocinius reikalavimus, kadangi esant vadovo palaikymui, atsižvelgiama į tai, kaip jaučiasi darbuotojas ir darbo reikalavimai atsiduria kitokioje perspektyvoje. Palaikymas ir teigiamas grįžtamasis ryšys iš vadovo padeda palaikyti darbuotojo motyvaciją, sumažinti darbinės problemas. Taip pat kolegų palaikymas gali padėti darbus atlikti laiku ir taip irgi sumažinti darbo krūvį. Todėl tam tikri darbo ištekliai gali veikti atitinkamus darbo reikalavimus. Galima apibendrinti, jog darbo reikalavimų – išteklių modelis yra svarbus kalbant ne tik apie darbuotojų atliekamą darbą, bet ir apie darbuotojo būsenas – ar jis yra įsitraukęs į darbą, ar nepatiria perdegimo.

1.2.1 Darbo reikalavimų – išteklių ir atsparumo sąsajos

Aptarus darbuotojų atsparumą bei darbo reikalavimų – išteklių modelį, svarbu panagrinėti, koks ryšys nustatomas tarp šių dviejų reiškinių tyrimuose. Mohseni Takalu, Salajeghe, Jalalkamali ir Mohseni Takalu (2021) savo tyrime atrado, jog darbo reikalavimai ir atsparumas turi neigiamą ryšį, o darbo ištekliai ir atsparumas – teigiamą. Grover, Teo, Pick, Roche, ir Newton (2018) analizavo, ar egzistuoja ryšys tarp darbo reikalavimų – išteklių bei psichologinio kapitalo dimensijų, kadangi viena psichologinio kapitalo dimensijų yra atsparumas. Autoriai nustatė, jog atsparumas ir darbo reikalavimai yra susiję neigiamai, o apibendrinta psichologinio kapitalo charakteristika gali padėti darbuotojams geriau susitvarkyti su kylančiais darbo reikalavimais ir stresu. Taip pat autoriai teigia, jog psichologinio kapitalo kintamasis – atsparumas – yra moderatorius tarp darbo reikalavimų ir nuovargio. Yu, Raphael, Mackay, Smith ir King (2019) atliko sisteminę tyrimą, analizuojančių medicinos seserų atsparumo asmeninius ir su darbo susijusius veiksnius, apžvalgą ir apibendrinimą, jog darbo reikalavimai yra neigiamai susiję su darbuotojų atsparumu, o darbo ištekliai – teigiamai. Šioje analizėje taip pat pabrėžiama, kad atsparumas veikia kaip mediatorius darbo reikalavimų ir streso

sąsajos ir paaiškina šį ryšį. Apibendrinant, galima teigti, jog darbo reikalavimai gali būti su darbuotojų atsparumu susiję neigiamai, o darbo ištekliai – gali turėti teigiamas sąsajas.

1.3 Įsitraukimas į darbą

1.3.1 Įsitraukimą į darbą aiškinančios teorijos

Įsitraukimas į darbą yra dažnai aprašomas įvairiuose darbuotojų tyrimuose, kurie patvirtina, jog įsitraukimas į darbą yra svarbus ne tik pačiam asmeniui, bet ir organizacijai. Labiau įsitraukę darbuotojai patiria teigiamas emocijas, yra labiau motyvuoti ir pan. Įsitraukęs į darbą darbuotojas dažniausiai apibūdinamas kaip entuziastingas ir viršijantis darbdavio lūkesčius (Adisa et al., 2021). Taip pat, pasak autorių, įsitraukusiam darbuotojui svarbi jo darbo kokybė, todėl jis stengiasi tą darbą atlikti gerai. Adisa ir kiti (2021) dar pabrėžia, jog sumažėjęs darbuotojų įsitraukimas gali mažinti ir pačių organizacijų efektyvumą, nes mažiau įsitraukę darbuotojai yra mažiau atsidadę savo darbui, atsitraukę nuo savo rolės bei nenoriai atlieka darbo užduotis. Todėl darbuotojų įsitraukimas yra reikšmingas ne tik pačiam asmeniui, kuris atlieka paskirtas užduotis darbe, bet ir organizacijai.

Jei plačiau patyrinėtume įsitraukimą į darbą, galima rasti, jog literatūroje būtent Kahn (1990) buvo vienas iš pirmųjų nagrinėjęs įsitraukimą į darbą. Būtent šis autorius įsitraukusius darbuotojus apibūdino kaip fiziškai ir psichologiškai bei emociškai įsijautusius į savo darbo vaidmenis. Įsitraukimas, pasak jo, yra susijęs su energija, kurią darbuotojai nukreipia tikslu įgyvendinti organizacinius tikslus. Tokie darbuotojai daugiau ir labiau dirbs nei tie, kurie nėra įsitraukę. Vienas pagrindinių įsitraukimo į darbą apibūdinimų teigia, kad tai yra pozityvi, su darbu susijusi būseną, kuri charakterizuojama atsidavimu, pasinėrimu ir veržlumu (Schaufeli et al., 2002). Veržlumas susijęs su aukšta energija bei psichologiniu atsparumu darbe, tuo tarpu atsidavimas nurodo, kad didelį įsitraukimą išreiškia darbo svarba, entuziazmas bei iššūkio jautimas. O pasinėrimas apibūdinamas kaip būseną, kurioje asmuo yra pilnai susikoncentravęs ir taip susitelkęs ties darbu, kad ir laikas labai greitai praeina. Taip pat Bakker (2011) išskiria keletą skirtumų tarp įsitraukimo į darbą ir tokių reiškinių, kaip pasitenkinimas darbu, tėkmės (angl. *flow*) būseną bei motyvacija. Įsitraukimas į darbą apjungia didelį pasitenkinimą darbu (atsidavimą) bei didelę aktyvumą (veržlumą, susidomėjimą), tuo tarpu pasitenkinimas darbu apibūdinamas kaip pasyvi darbuotojo gerovė. Įsitraukimas į darbą skiriasi nuo tėkmės būsenos, kadangi tai ilgiau trunkantis reiškinys, tuo tarpu tėkmės būseną dažniausiai siejasi su darbo atlikimo kulminacija, kuri tęsiasi tik apie valandą ar net mažiau. Galiausiai, įsitraukimas į darbą skiriasi ir nuo darbo motyvacijos, nes apima dar ir pažintinį (susidomėjimą) ir emocinį (veržlumą) aspektus.

Įsitraukimas į darbą siejamas su pozityvia darbuotojo būseną, kuri gali paskatinti ir teigiamą rezultatą, todėl literatūroje jis dažnai siejamas su teigiamais padariniais. Bakker (2011) pateikia

priežastis, kodėl organizacijai svarbu, kad darbuotojai būtų įsitraukę į darbą. Pirmiausia, įsitraukę darbuotojai dažniau patiria pozityvias emocijas, kurios apima dėkingumą, džiaugsmą bei entuziazmą. Antra, labiau įsitraukę darbuotojai pasižymi geresne sveikata. O tai leidžia jiems pilnai sutelkti įgūdžius bei energiją ties jų darbu. Trečia, įsitraukę darbuotojai patys sukuria savo darbą bei asmeninius išteklius. Galiausiai, įsitraukę darbuotojai gali perduoti įsitraukimą ir kitiems, kurie yra jų aplinkoje, kadangi dažnai organizacijose rezultatai lemia bendras darbas, tai toks įsitraukimo perdavimas gali pagerinti komandos darbo rezultatus. Ir, svarbiausia, didesnis įsitraukimas į darbą dažniausiai yra susijęs ir su geresniais rezultatais darbe (Bakker, 2011). Apibendrinant galima pastebėti, jog įsitraukimas į darbą yra svarbus geresnio darbuotojų funkcionavimo bei pozityvių būsenų veiksnys, todėl svarbus ir organizacijoms, ir patiems darbuotojams.

1.3.2 Darbuotojų atsparumo ir įsitraukimo į darbą sąsajos

Anksčiau minėtame Grover ir kitų (2018) darbe taip pat teigiama, jog atsparumas susijęs su mažesniu darbo vaidmens sukeliamu stresu bei didesniu įsitraukimu į darbą. Taip pat Yu ir kitų (2019) atliktame tyrime irgi buvo rasta, jog didesnis atsparumas gali turėti įtakos pozityvioms būsenoms - didesniui pasitenkinimui darbu bei įsitraukimui. Panašius rezultatus savo tyrime gavo ir Upadyaya, Vartiainen ir Salmela (2016) tirdami, kokį ryšį turi darbo reikalavimai (per didelis krūvis darbe), ištekliai (kur vienas iš jų buvo išskirtas būtent atsparumas) bei įsitraukimas ir perdegimas. Rezultatai parodė, jog yra teigiamas ryšys tarp atsparumo ir įsitraukimo, o tarp atsparumo ir perdegimo – neigiamas. Kašpárková, Vaculík, Procházka ir Schaufeli (2018) tyrime buvo siekiama nustatyti įsitraukimo bei pasitenkinimo darbu kaip mediatorių ryšį tarp atsparumo ir darbo rezultatų. Gauti rezultatai parodė, jog įsitraukimas yra statistiškai reikšmingas mediatorius, o atsparumas teigiamai prognozuoja įsitraukimą. Tad autoriai padarė išvadą, jog tie darbuotojai, kurie yra labiau atsparūs, yra labiau įsitraukę į darbą. Malik ir Garg (2020) taip pat kalba apie tai, jog atsparumas leidžia susitvarkyti su kylančiais iššūkiais, o tai didina ne tik pasitikėjimą darbe, bet ir įsitraukimą. Be to, autoriai savo tyrime irgi patvirtino teigiamą ryšį tarp atsparumo ir įsitraukimo į darbą ir dėl to teigia, jog įmonėse yra svarbu didinti darbuotojų atsparumą, jei yra norima, kad darbuotojai būtų įsitraukę į savo darbą. Iš apžvelgtos literatūros galima apibendrinti, jog darbuotojų atsparumas ir įsitraukimas į darbą dažniausiai turi teigiamą ryšį.

1.3.3 Darbo reikalavimų – išteklių sąsajos su įsitraukimu į darbą

Kalbant apie darbo išteklius, buvo užsiminta, jog būtent jie turi sąsajų ir su įsitraukimu į darbą. Bakker ir Demerouti (2008) darbo reikalavimų – išteklių modelis aiškina įsitraukimo į darbą prielaidas. Remiantis šiuo modeliu, darbo ištekliai, tokie kaip socialinė parama iš kolegų ir vadovų,

grįžtamasis ryšys apie darbą, įgūdžių įvairovė, autonomija gali pastiprinti motyvacinius procesus, kurie lemia didesnę įsitraukimą į darbą ir tai galiausiai lemia geresnę užduočių atlikimą. Tuo pačiu autoriai aiškina, jog darbo ištekliai yra daugiau panaudojami tokiu atveju, kai darbuotojai patiria daugiau darbo reikalavimų. Ankstesniuose tyrimuose nustatyta, jog darbo ištekliai ir asmeniniai ištekliai yra susiję ir gali būti prediktoriai būtent įsitraukimui į darbą (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009b). Tie darbuotojai, kurie patiria, pavyzdžiui, didesnę palaikymą iš kolegų, sulaukia grįžtamojo ryšio apie darbą, patiria didesnę įsitraukimą į darbą ir geriau dirba. Darbo reikalavimų – išteklių modelyje galima matyti, jog darbuotojai, kurie yra įsitraukę bei demonstruoja gerą darbą, sukuria savo asmeninius resursus, kurie didina įsitraukimą per laiką ir sukuria pozityvų ryšį. Taip pat Schaufeli, Bakker ir Van Rhenen (2009) savo tyrime atrado, jog darbo ištekliai turi teigiamą ryšį su įsitraukimu į darbą ir darbo ištekliai nustatyti kaip įsitraukimo į darbą prediktorius. Tačiau literatūroje galima rasti ir prieštaringų tyrimo rezultatų, pavyzdžiui, Breevaart ir Bakker (2018) savo tyrime, kuriame buvo tyrinėjama mokytojų imtis, nustatė, jog esant didesniems kognityviniams reikalavimams mokytojai patirdavo ir didesnę įsitraukimą į darbą. Taip pat Inoue ir kiti (2014) savo tyrime irgi gavo gana panašius rezultatus, kadangi darbo reikalavimai teigiamai prognozavo įsitraukimą į darbą. Nors tokių tyrimų, kuriuose aprašytų teigiamas sąsajas tarp darbo reikalavimų ir įsitraukimo į darbą nėra, tačiau gali pasitaikyti ir išimčių. Tuo tarpu darbo reikalavimai ir perdegimas turi teigiamą ryšį – padidėjus darbo reikalavimams bei sumažėjus darbo ištekliams, padidėja ir darbuotojų perdegimas. Tad iš atliktų tyrimų galima daryti išvadą, jog darbo reikalavimai turi neigiamą ryšį su įsitraukimu į darbą, o darbo ištekliai – teigiamą.

1.4 Darbuotojų perdegimas

Perdegimas pradėtas tyrinėti gana anksti, tačiau paskutiniu metu šiai būsenai skiriamas vis didesnis dėmesys, apie perdegimo tyrimų svarbą pabrėžia daugelis autorių. Perdegimą, remiantis Montero-Marin ir kitais (2011), galima apibūdinti kaip būseną, kuriai būdingas emocinis nuovargis, depersonalizacija ir asmeninių pasiekimų trūkumas. Pasak autorių, emocinį nuovargį galima apibūdinti kaip negebėjimą atlikti užduotis, į jas neįsitraukti dėl energijos trūkumo. Depersonalizaciją galima apibrėžti kaip neigiamą elgesį ir nusistatymą prieš kitus žmones ir kitų asmenų kaltinimą dėl tam tikrų sunkumų. Pasiekimų trūkumas susijęs su tendencija vertinti savo darbą ir sugebėjimus neigiamai, dėl ko gali kilti nepasitenkinimas ir liūdesys. Perdegimo būseną gali apibūdinti ir daugelis kitų panašių terminų – nuovargis, išsekimas, ciniškumas, neveiksmingumas ir panašiai (Montero-Marin et al., 2011). Demerouti ir kiti (2010) teigia, jog pervargę asmenys apibūdinami kaip turintys aukšto lygio nuovargį ir neigiamą nusistatymą prieš savo veiklą. Net ir ankstesniuose tyrimuose išskiriami penki aspektai, kurie dažniausiai naudojami kalbant apie perdegimą: 1. nuovargio

simptomai, psichologinis ar emocinis nuovargis, nuvargimas ir depresija; 2. galimi skirtingi neišprasti fiziniai nemalonūs pojūčiai; 3. perdegimo simptomai yra susiję su darbu; 4. simptomai būdingi ir tiems, kurie anksčiau nepasižymėjo psichopatologiniais sutrikimais; 5. būdingas sumažėjęs efektyvumas ir suprastėję darbo rezultatai dėl neigiamų nuostatų ir elgesio (Schaufeli, Bakker, Hoogduin, Schaap, & Kladler, 2001). Kadangi perdegimas vertinamas kaip neigiamas reiškinys, dažnai jis siejamas su žemesniais darbuotojo rezultatais, užduočių atlikimo sumažėjimu, nuovargiu bei sumažėjusiu įsitraukimu į darbą.

1.4.1 Darbuotojų atsparumo ir perdegimo sąsajos

Kaip jau buvo aptarta anksčiau, atsparumas dažnai apibūdinamas kaip gebėjimas susidoroti su sunkumais ir po jų atsitiesti, todėl dažnai ir tyrimuose yra nustatoma, jog tie, kurie pasižymi didesniu atsparumu, geriau susitvarko stresinėse situacijose ir taip išvengia galimų neigiamų streso pasekmių, pavyzdžiui, perdegimo (Hetzl-Riggin, Swords, Tuang, Deck, & Spurgeon, 2020). Mohseni Takalu ir kiti (2021) teigia, jog tie darbuotojai, kurių yra labiau išreikštas atsparumas patiria mažesnę perdegimą. Ferreira ir Gomes (2021) tyrė, kaip darbuotojų atsparumas yra susijęs su trejomis perdegimo dimensijomis – emociniu nuovargiu, depersonalizacija, asmeniniais pasiekimais bei jų vertinimu. Autoriai nustatė, jog darbuotojai, kuriems būdingas aukštesnis atsparumas, išgyveno mažesnę perdegimą – jie patyrė mažesnę nuovargį, jautė mažesnę depersonalizaciją bei pasiekė aukštesnių rezultatų. Todėl atsparumas yra itin svarbus, kai reikia valdyti streso situacijas ir patirti mažesnę perdegimą. Autoriai taip pat primena, kad atsparumas yra formuojamas, įgyjamas, tad organizacijoms svarbu analizuoti atsparumo darbe prielaidas ir formuoti darbo aplinką, kuri mažina stresą ir stiprina darbuotojų atsparumą. Lee ir Kim (2020) taip pat teigia, jog darbuotojai, kurie pasižymi didesniu atsparumu, sugeba sumažinti neigiamą stresinių situacijų įtaką, o vienas atsparumo šaltinių yra pozityvios būsenos. Todėl galima daryti prielaidą, jog darbuotojų atsparumas yra svarbus, kad būtų sumažintos darbuotojų neigiamos emocijos bei neigiami padariniai, pavyzdžiui, stresas ar perdegimas.

1.4.2 Darbo reikalavimų – išteklių sąsajos su darbuotojų perdegimu

Kalbant apie darbo reikalavimų – išteklių sąsajas su darbuotojų perdegimu, galima paminėti keletą tyrimų, kurie šias sąsajas nagrinėja. Pavyzdžiui, Ferreira ir Gomes (2021) teigia, jog nors darbo reikalavimai patys savaime nėra neigiami, tačiau remiantis sveikatos silpninimo procesu (*angl.* health impairment process), jie gali funkcionuoti kaip stresoriai, ypač tuomet, kai yra sumažėję darbo ištekliai. Tad iš to galima daryti prielaidą, jog darbo reikalavimai turėtų būti teigiamai susiję su darbuotojų perdegimu, o kadangi darbo ištekliai yra priešingas konstruktas darbo reikalavimams, tai

galima teigti, jog darbo ištekliai bus neigiamai susiję su darbuotojų perdegimu. Tą patvirtinta ir Bakker, Demerouti ir Euwema (2005) tyrimas, kuriame aprašoma, jog darbo reikalavimai funkcionuoja kaip perdegimo stresorius, o darbo ištekliai kaip tik gali sušvelninti neigiamą darbo reikalavimų poveikį, pavyzdžiui, perdegimą. Vieną iš darbo išteklių dimensijų, socialinį palaikymą, autoriai išskiria, kaip vieną stipriausių švelninančių kintamųjų kalbant apie stresą darbe. Taip pat ir autonomija darbe gali sumažinti tiek stresą darbe, tiek darbo krūvį. Todėl autoriai teigia, jog darbo reikalavimų – išteklių dimensijos gali atskirai prognozuoti stresą darbe. Autoriai savo darbe išskyrė organizacijoje svarbiausius darbo reikalavimus – darbo krūvis, emociniai bei fiziniai reikalavimai, darbo pernešimas į namus (*angl.* work-home interference), o tarp darbo išteklių išskyrė socialinį palaikymą, santykius su vadovu, autonomiją ir grįžtamąjį ryšį. Tad iš apžvelgtos literatūros galima daryti išvadą, jog darbo reikalavimai turi teigiamą ryšį su darbuotojų perdegimu, o darbo ištekliai – neigiamą.

1.5 Atsparumo, darbo reikalavimų, išteklių įsitraukimo į darbą bei darbuotojų perdegimo tarpusavio ryšiai

Peržvelgiant anksčiau aprašytus autorių tyrimus, galima pastebėti, jog darbo reikalavimai turi teigiamas sąsajas su darbuotojų perdegimu, tačiau neigiamą ryšį su atsparumu ir įsitraukimu į darbą, tuo tarpu darbo ištekliai priešingai – neigiamas sąsajas su darbuotojų perdegimu, bet teigiamą ryšį su atsparumu ir įsitraukimu į darbą (Bakker & Demerouti, 2008; Xanthopoulou et al., 2009b; Ferreira & Gomes, 2021; Bakker et al., 2005; Mohseni Takalu et al., 2021; Grover et al., 2018; Yu et al., 2019) Bakker ir kiti (2005) savo darbe teigia, jog asmeninės savybės gali taip pat silpninti neigiamą streso poveikį įskaitant ir perdegimą. Dėl to būtų galima daryti prielaidą, jog atsparumas, kaip viena iš darbuotojo savybių, galėtų sumažinti darbo reikalavimų poveikį perdegimui. Ferreira ir Gomes (2021) savo tyrime taip pat nustatė, jog atsparumas gali sumažinti darbuotojų perdegimą, o atsparumą išskiria kaip vieną iš asmeninių išteklių, kalbant apie darbo reikalavimų – išteklių modelį. Taip pat tyrimuose nustatyta, jog atsparumas ir įsitraukimas į darbą turi teigiamas sąsajas (Grover, et al., 2018; Yu et al., 2019; Upadyaya et al., 2016). Tačiau jau anksčiau minėtoje Yu ir kitų (2019) sisteminėje literatūros analizėje buvo teigiama, jog atsparumas yra tarpinis kintamasis (mediatorius) darbo reikalavimams prognozuojant stresą. Autoriai teigia, jog darbo reikalavimai pastiprina darbuotojų atsparumą, kuris neigiamai prognozuoja stresą darbe. Jangsiriwattana (2021) tyrime nustatė, jog atsparumas yra mediatorius organizacijos palaikymo ir įsitraukimo į darbą ryšiui. Nors nėra daug tyrimų, kurie aiškintų būtent atsparumo, darbo reikalavimų, išteklių, įsitraukimo į darbą bei darbuotojų perdegimo sąsajas bendrai, tačiau iš anksčiau apžvelgtų tyrimų literatūroje galima pastebėti, jog visi konstruktai turi tam tikrus tarpusavio ryšius.

1.6 Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės

Iš literatūros apžvalgos galima pastebėti, jog yra gana nemažai darbuotojų atsparumo, darbo reikalavimų ir išteklių, įsitraukimo į darbą bei perdegimo tyrimų, tačiau atsparumo darbe sąsajos su minėtais reiškiniais ir jo kaip mediatoriaus vaidmuo kol kas tyrinėjama nepakankamai.

Todėl šio tyrimo *tikslas* - nustatyti darbuotojų atsparumo sąsajas su darbo reikalavimais, ištekliais, įsitraukimu į darbą bei perdegimu ir atsparumo vaidmenį darbo reikalavimams ir ištekliams prognozuojant įsitraukimą į darbą bei perdegimą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti darbuotojų atsparumo, darbo reikalavimų ir išteklių, įsitraukimo į darbą bei perdegimo raišką ir sąsajas su demografinėmis charakteristikomis.
2. Išnagrinėti darbuotojų atsparumo, darbo reikalavimų ir išteklių, įsitraukimo į darbą bei perdegimo tarpusavio ryšius.
3. Ištirti darbo reikalavimų ir darbo išteklių reikšmę, prognozuojant darbuotojų atsparumą.

H1: Darbo reikalavimai (spaudimas darbe, kognityviniai reikalavimai, emociniai reikalavimai) neigiamai prognozuoja darbuotojų atsparumą: didėjant darbo reikalavimams mažiau išreikštas darbuotojų atsparumas.

H2: Darbo ištekliai (autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas, augimo galimybės) teigiamai prognozuoja darbuotojų atsparumą: didėjant darbo ištekliams labiau išreikštas darbuotojų atsparumas.

4. Nustatyti darbuotojų atsparumo reikšmę prognozuojant jų įsitraukimą į darbą bei perdegimą.

H3: Darbuotojų atsparumas teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą: darbuotojai, kurių atsparumas yra didesnis, yra labiau įsitraukę į darbą.

H4: Darbuotojų atsparumas neigiamai prognozuoja jų perdegimą: darbuotojai, kurių atsparumas yra didesnis, patiria mažesnę perdegimą darbe.

5. Nustatyti darbo reikalavimų ir darbo išteklių reikšmę prognozuojant įsitraukimą į darbą ir perdegimą.

H5: Darbo reikalavimai (spaudimas darbe, kognityviniai reikalavimai, emociniai reikalavimai) darbuotojų įsitraukimą prognozuoja neigiamai, o perdegimą – teigiamai:

H5a: Darbo reikalavimai (spaudimas darbe, kognityviniai reikalavimai, emociniai reikalavimai) neigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą: didėjant darbo reikalavimams, silpniau išreikštas darbuotojų įsitraukimas į darbą

H5b: Darbo reikalavimai (spaudimas darbe, kognityviniai reikalavimai, emociniai reikalavimai) teigiamai prognozuoja perdegimą darbe: didėjant darbo reikalavimams, stipriau išreikštas darbuotojų perdegimas.

H6: Darbo ištekliai (autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas, augimo galimybės) darbuotojų įsitraukimą prognozuoja teigiamai, o perdegimą – neigiamai:

H6a: Darbo ištekliai (autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas, augimo galimybės) teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą: didėjant darbo ištekliams, stipriau išreikštas darbuotojų įsitraukimas į darbą

H6b: Darbo ištekliai (autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas, augimo galimybės) neigiamai prognozuoja perdegimą darbe: didėjant darbo ištekliams, silpniau išreikštas darbuotojų perdegimas.

6. Nustatyti darbuotojų atsparumo kaip tarpinio kintamojo (mediatoriaus) reikšmę darbo reikalavimams ir ištekliams prognozuojant įsitraukimą į darbą bei perdegimą.

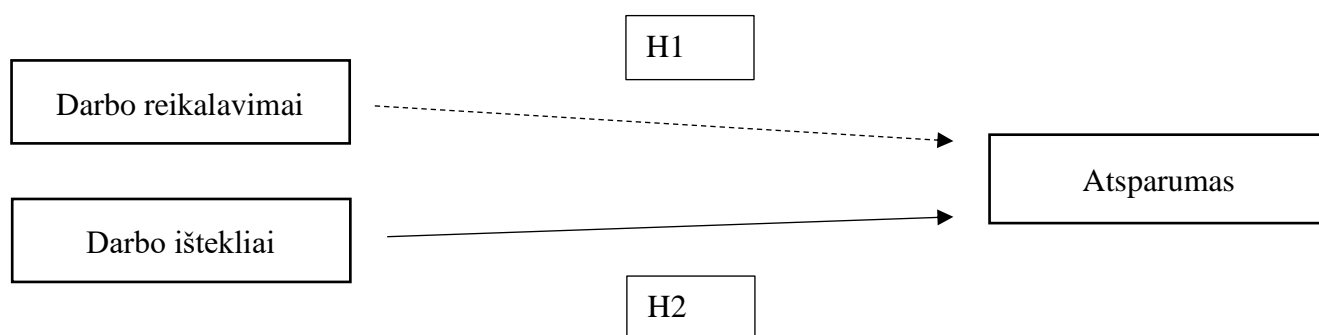
H7: Atsparumas yra mediatorius (tarpinis kintamasis) darbo reikalavimų (spaudimo darbe, kognityvinių reikalavimų, emocinių reikalavimų) ir įsitraukimo į darbą ryšiui: darbo reikalavimai mažina darbuotojų atsparumą, o mažesnis atsparumas mažina įsitraukimą į darbą.

H8: Atsparumas yra mediatorius (tarpinis kintamasis) darbo reikalavimų (spaudimo darbe, kognityvinių reikalavimų, emocinių reikalavimų) ir darbuotojų perdegimo ryšiui: darbo reikalavimai mažina darbuotojų atsparumą, o mažesnis atsparumas didina perdegimą.

H9: Atsparumas yra mediatorius (tarpinis kintamasis) darbo išteklių (autonomijos, kolegų paramos, grįžtamojo ryšio, vadovavimo, augimo galimybių) ir įsitraukimo į darbą ryšiui: darbo ištekliai stiprina darbuotojų atsparumą, kuris didina įsitraukimą į darbą.

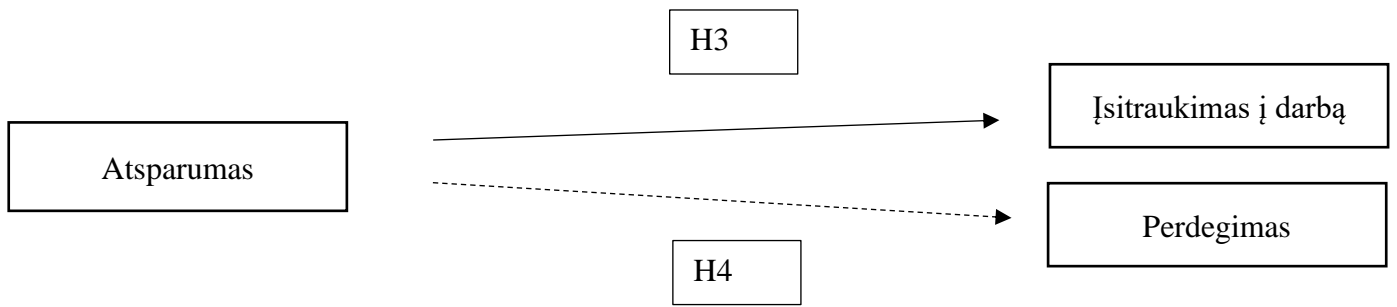
H10: Atsparumas yra mediatorius (tarpinis kintamasis) darbo išteklių (autonomijos, kolegų paramos, grįžtamojo ryšio, vadovavimo, augimo galimybių) ir darbuotojų perdegimo ryšiui: darbo ištekliai didina darbuotojų atsparumą, o didesnis atsparumas mažina perdegimą.

Tyrimo schemas pagal 3, 4, 5 ir 6 tyrimo uždavinius pateikiamos 1, 2, 3, 4 paveiksluose.



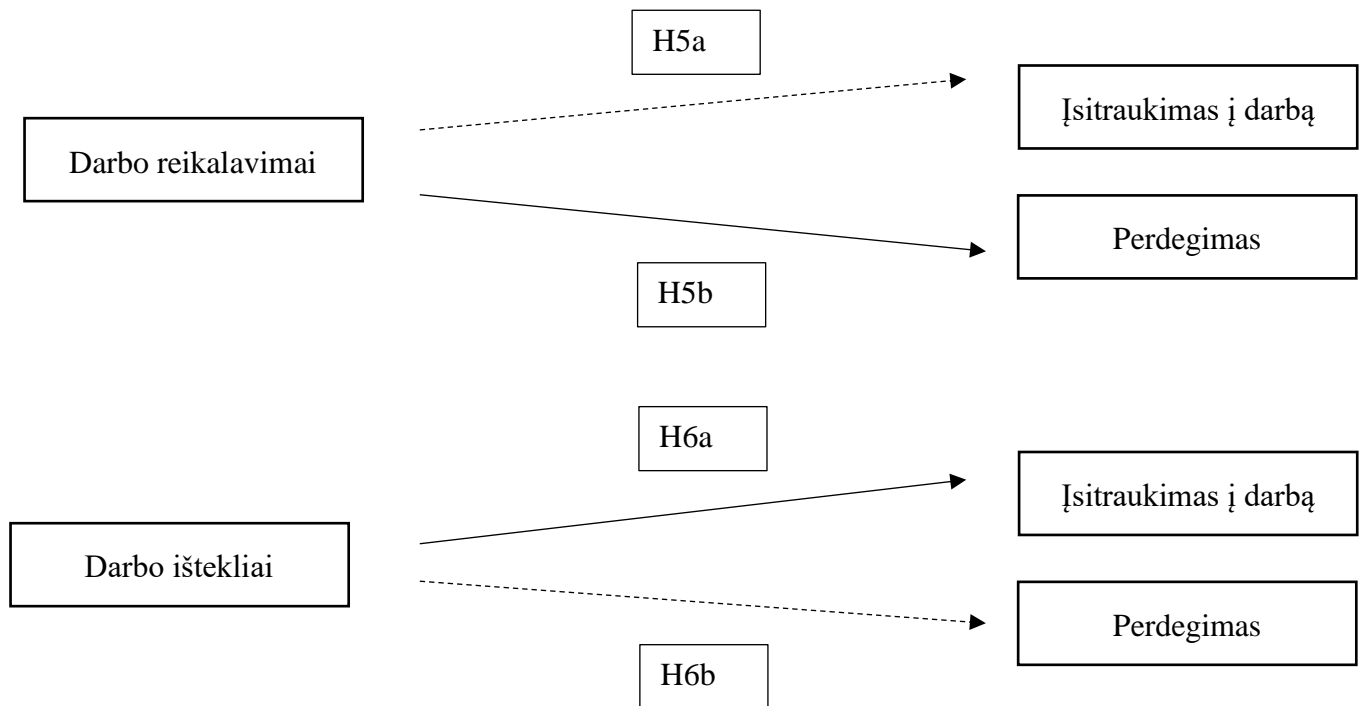
1 pav. Tyrimo schema. Numatomi kintamųjų prognostiniai ryšiai (pagal 3 tyrimo uždavinį)

Pastaba: —> teigiamas ryšys; -.-> neigiamas ryšys



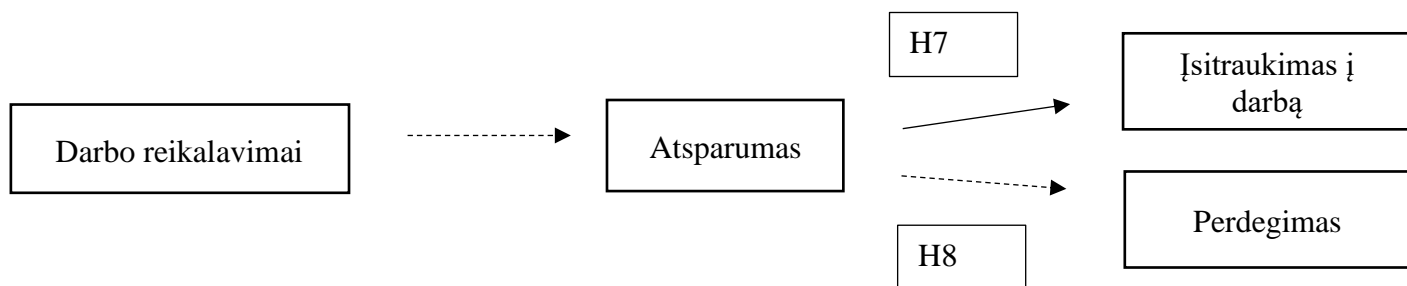
2 pav. Tyrimo schema. Numatomi kintamųjų prognostiniai ryšiai (pagal 4 tyrimo uždavinį)

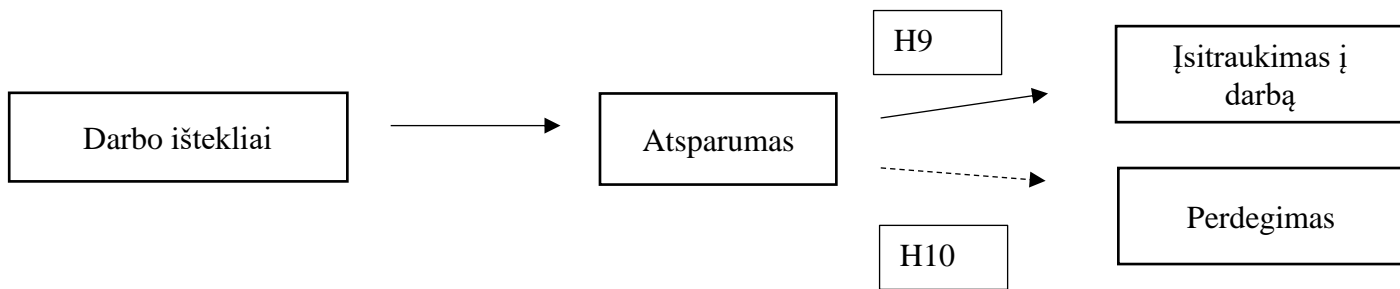
Pastaba: —▶ teigiamas ryšys; - - -▶ neigiamas ryšys



3 pav. Tyrimo schema. Numatomi kintamųjų prognostiniai ryšiai (pagal 5 tyrimo uždavinį)

Pastaba: —▶ teigiamas ryšys; - - -▶ neigiamas ryšys





4 pav. Tyrimo schema pagal 6 tyrimo uždavinį

Pastaba: —> teigiamas ryšys; - - -> neigiamas ryšys

2. METODIKA

2.1 Tyrimo dalyviai

Tyrime taikyta patogioji respondentų atranka, anketa buvo pateikiama pildyti internetu per www.apklausa.lt svetainę. Iš viso tyrime dalyvavo 197 respondentai, iš jų – 142 moterys (72,1%) ir 52 vyrai (26,4%), 3 respondentai lyties nenurodė. Viešajame sektoriuje dirba 43 respondentai (21,8%), o privačiajame 154 asmenys (78,2%). Pilnu etatu dirba 174 respondentai (88,3%), ne pilnu etatu – 23 (11,7%). Dauguma respondentų buvo darbuotojai, neužimantys vadovaujančių pareigų (N=160; 81,2%), mažesnę dalį buvo vadovai (N=37; 18,8%). Pagal darbo organizavimo pobūdį pasiskirstymas buvo toks: dirba hibridiniu būdu – 114 (57,9%), nuotoliniu būdu – 17 (8,6%), darbo vietoje – 66 (33,5%). Respondentų amžius svyravo nuo 20 m. iki 58 m., vidutinis amžius – 28 m. Darbo stažas organizacijoje svyravo nuo 0,1 m. iki 22 m., vidutiniškai organizacijoje respondentai dirba 2,6 m. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą: aukštasis universitetinis – 157 (79,7%), aukštasis ne universitetinis/aukštesnysis – 22 (11,2%), profesinis – 3 (1,5%) vidurinis – 15 (7,6%) respondentų.

2.2 Tyrimo priemonės

Tyrime buvo naudojama anketa, kurią sudarė socialiniai ir demografiniai klausimai, darbuotojų atsparumo, darbo reikalavimo – išteklių, įsitraukimo į darbą ir perdegimo vertinimo skalės. Patikrintos visų skalių psichometrinės charakteristikos – patikimumas ir konstrukto validumas.

Darbuotojų atsparumas vertintas Näswall, Kuntz, Hodliffe ir Malinen (2015) darbuotojų atsparumo skale (*angl.* Employee Resilience Scale). Skalės naudojimui leidimas nėra reikalingas, ji yra viešai prieinama naudoti nekomerciniais tikslais. Skalę sudaro 9 teiginiai, atsakymai vertinami nuo 1 balo „Visiškai nesutinku“ iki 5 balų „Visiškai sutinku“. Teiginio pavyzdys: „Sėkmingai galiu susitvarkyti su dideliu darbo krūviu net ilgą laiką“. Skalės Cronbacho $\alpha = 0,783$. Faktorių analizė išskyrė vieną faktorių, Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,797, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 38,62%, teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,367 iki 0,725.

Darbo reikalavimai (spaudimas darbe, kognityviniai ir emociniai reikalavimai) vertinti Bakker (2014) klausimyno skalėmis, atsakymai vertinami nuo 1 balo „Niekada“ iki 5 „Labai dažnai/nuolat“. *Spaudimo darbe* skalę sudaro 4 teiginiai, pavyzdys: „Ar turite dirbti sparčiu tempu?“. Skalės konstrukto validumas patikrintas taikant principinių komponentų faktorių analizę su *varimax* sukiniu: Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,838, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 73,92%, teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,830 iki 0,884. Skalės Cronbacho $\alpha =$

0,881. *Kognityvinių reikalavimų skalę* sudaro 4 teiginiai, pavyzdys: „Ar jūsų darbas reikalauja labai susikaupti?“. Skalės faktorių analizės rezultatai: Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,789, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 67,7 %, teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,773 iki 0,864. skalės Cronbacho $\alpha = 0,833$. *Emocinių reikalavimų skalę* sudaro 3 teiginiai, pavyzdžiui, „Ar jūsų darbas emociškai sunkus?“. Skalės faktorių analizės rezultatai: Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,680, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 72,77 %, teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,826 iki 0,899. Skalės Cronbacho $\alpha = 0,812$.

Darbo ištekliai (autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas (*angl. coaching*), augimo galimybės) vertinti Bakker (2014) klausimyno skalėmis, atsakymai vertinami nuo 1 balo „Niekada“ iki 5 „Labai dažnai/nuolat“. *Autonomija* vertinta trijų teiginių skale, teiginio pavyzdys „Ar galite lanksčiai rinktis, kaip atlikti savo darbą?“. Faktorių analizė išskyrė vieną faktorių: Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,671, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 64,13 %; teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,774 iki 0,833. Skalės Cronbacho $\alpha = 0,719$. *Kolegų parama* vertinta trijų teiginių skale, pavyzdžiui, „Prireikus, ar galite kreiptis į kolegas pagalbos?“. Faktorių analizė išskyrė vieną faktorių: Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,693, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 76,88 %, teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,822 iki 0,916. Skalės Cronbacho $\alpha = 0,841$. *Grįžtamojo ryšio skalę* sudaro trys teiginiai, pavyzdžiui, „Aš gaunu pakankamai informacijos apie savo darbo tikslus“. Faktorių analizė išskyrė vieną faktorių: Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,667, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 80,28 %, teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,813 iki 0,945. Skalės Cronbacho $\alpha = 0,876$. *Vadovavimo skalę* sudaro penki teiginiai, pavyzdys: „Mano vadovas mane informuoja, ar yra patenkintas mano darbu“. Faktorių analizė išskyrė vieną faktorių: Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,853, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 72,13 %, teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,803 iki 0,901. Skalės Cronbacho $\alpha = 0,902$. *Augimo galimybių skalę* sudaro trys teiginiai, pavyzdžiui, „Savo darbe turiu galimybę ugdyti savo stipriąsias puses“. Faktorių analizė išskyrė vieną faktorių: Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,719, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 82,74 %, teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,892 iki 0,940. Skalės Cronbacho $\alpha = 0,896$.

Darbo reikalavimų ir išteklių skalėms leidimą naudoti moksliniame tyrime suteikė skalių autorius prof. A.Bakker.

Įsitraukimas į darbą vertintas sutrumpintos Utrechto įsitraukimo į darbą skale (UWES 3), kurios autoriai yra Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova ir De Witte (2019). Skalės naudojimui leidimas nėra reikalingas, ji yra viešai prieinama naudoti nekomerciniais tikslais. Skalę sudaro 3 klausimai, atsakymai vertinami nuo 0 balo „Niekada“ iki 6 balų „Visada/Kasdien“. Skaičiuojant rezultatus atsakymų balai buvo keičiami iš 0 – 6 į 1 – 7 balų skalę. Įsitraukimo į darbo skalės teiginio

pavyzdys: „Savo darbe aš jaučiuosi kupinas/-a energijos”. Skalės Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,662, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 79,64 %. Teiginių svoriai faktoriuje yra nuo 0,858 iki 0,944, skalės Cronbacho $\alpha = 0,868$.

Darbuotojų perdegimas vertintas Kopenhagos perdegimo klausimyno (angl. Copenhagen Burnout Inventory) darbinio perdegimo (*angl.* work-related burnout) skale (Kristensen et al., 2005). Skalė viešai prieinama, atskiras leidimas naudoti moksliniame tyrime nereikalingas. Skalę sudaro 7 teiginiai, pavyzdžiui, „Ar darbas Jus emociškai išsekina?”. Atsakymai vertinami 5 balų rangų skale nuo 1 – „niekada/beveik niekada” iki 5 – „visada”. Individualus perdegimo darbe rodiklis – atsakymų į skalės teiginius vidurkis. Faktorių analizė išskyrė vieną faktorių, Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, KMO = 0,875, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 62,26 %. Teiginių svoriai svyruoja nuo 0,597 iki 0,842, skalės Cronbacho $\alpha = 0,898$.

2.3 Tyrimo eiga

Tyrimo buvo naudojama internetinė apklausų platforma „Apklausa.lt”. Informacija apie tyrimą ir kvietimas jame dalyvauti buvo talpinami į „Facebook” ir „LinkedIn” socialinius tinklus tikslu pasiekti kuo didesnę darbuotojų skaičių ir pakviesti tyrimo dalyvius anketą užpildyti savanoriškai. Kiekvienas dalyvis supažindintas su tyrimo informacija, tyrimo tikslu ir užtikrintas tiriamųjų konfidencialumas ir anonimiškumas.

2.4 Rezultatų apdorojimas

Statistiniai duomenys buvo analizuojami ir apdorojami naudojant statistikos paketą *IBM SPSS STATISTICS 28*. Atlikti šie skaičiavimai: kintamieji buvo aprašomi naudojant aprašomosios statistikos elementus: vidurkį (M), standartinę nuokrypį (SD); skalių patikimumas įvertintas skaičiuojant Cronbacho α rodiklį; skalių konstrukto validumas nustatytas taikant principinių komponentų faktorių analizę su varimax sukiniu; darbuotojų atsparumui, darbo reikalavimų ir išteklių, įsitraukimo į darbą bei perdegimo palyginimui grupėse pagal lytį ir užimamas vadovaujančias/nevadovaujančias pareigas naudotas Stjudento t kriterijus nepriklausomoms imtims, o minėtų konstrukto palyginimui tarp grupių pagal darbo organizavimo pobūdį taikytas ANOVA kriterijus; tarpusavio sąsajos tarp kintamųjų analizuojamos taikant Pearsono koreliacijos metodą; tiesinės regresijos modeliai taikyti tikslu nustatyti atsparumą, įsitraukimą į darbą ir perdegimą prognozuojančius veiksnis; atsparumo kaip mediatoriaus vaidmeniui iširti buvo taikytas A. F. Hayes PROCESS įskiepis, 4 modelis (Hayes, 2013).

3. REZULTATAI

3.1 Tyrimo kintamųjų raiška ir sąsajos su demografinėmis charakteristikomis

Pirmasis tyrimo uždavinys – išnagrinėti darbuotojų atsparumo, darbo reikalavimų, darbo išteklių, įsitraukimo į darbą ir perdegimo sąsajas su demografinėmis charakteristikomis: lytis, amžius, darbo stažas organizacijoje, pareigos, darbo organizavimo pobūdis. Rodiklių raiška grupėse pagal išsilavinimą nebuvo lyginama, nes 90,9 proc. respondentų nurodė, kad turi aukštąjį universitetinį arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Tirtų rodiklių aprašomoji statistika – vidurkiai, standartiniai nuokrypiai bei minimalios ir maksimalios reikšmės, pateikti 1-oje lentelėje.

1 lentelė. *Tyrimo kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai bei minimalios ir maksimalios reikšmės*

Rodikliai	M	SD	Min reikšmės	Max reikšmės
Amžius (metai)	28,04	7,17	20	58
Darbo stažas organizacijoje (metai)	2,59	3,21	0,1	22
Atsparumas	3,96	0,47	2,78	5,00
Spaudimas darbe	3,23	0,86	1,25	5,00
Kognityviniai reikalavimai	3,91	0,78	2,00	5,00
Emociniai reikalavimai	2,94	0,88	1,00	5,00
Autonomija	3,75	0,82	1,00	5,00
Kolegų parama	4,18	0,80	1,00	5,00
Grįžtamasis ryšys	3,61	1,02	1,00	5,00
Vadovavimas	3,69	0,96	1,00	5,00
Augimo galimybės	3,86	0,92	1,00	5,00
Įsitraukimas į darbą	4,76	1,26	1,67	7,00
Perdegimas	2,62	0,81	1,00	4,71

Rodiklių raiškos skirtumai vyrų ir moterų grupėse vertinti Stjudento t-testu nepriklausomoms imtims. Skirtumai gauti tik atsparumo, emocinių reikalavimų bei kolegų paramos rodiklių atžvilgiu. Pastarieji rodikliai labiau išreikšti moterų grupėje palyginus su vyrų, tačiau skirtumas labai menkas (2 lentelė).

2 lentelė. Tyrimo kintamųjų raiška grupėse pagal lytį

Kintamieji	Moterys (N=142)	Vyrai (N=52)	F	df	p
	M (SD)	M (SD)			
Atsparumas	4,00 (0,45)	3,84 (0,54)	1,72	192	0,030
Spaudimas darbe	3,28 (0,85)	3,09 (0,84)	0,02	192	0,171
Kognityviniai reikalavimai	3,89 (0,81)	3,96 (0,70)	2,03	192	0,586
Emociniai reikalavimai	3,05 (0,84)	2,68 (0,94)	1,71	192	0,009
Autonomija	3,73 (0,79)	3,81 (0,91)	0,90	192	0,561
Kolegų parama	4,24 (0,73)	3,98 (0,96)	1,34	192	0,043
Grįžtamasis ryšys	3,67 (1,01)	3,44 (1,07)	0,45	192	0,173
Vadovavimas	3,74 (0,94)	3,54 (0,98)	0,00	192	0,192
Augimo galimybės	3,85 (0,89)	3,89 (1,03)	0,95	192	0,784
Įsitraukimas į darbą	4,73 (1,24)	4,84 (1,33)	0,65	192	0,610
Perdegimas	2,63 (0,82)	2,56 (0,81)	0,27	192	0,604

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Taip pat paskaičiuotos tyrimo kintamųjų koreliacijos su amžiumi ir darbo stažu organizacijoje. Nustatytos neigiamos sąsajos tarp kolegų paramos ir amžiaus bei teigiamos tarp įsitraukimo į darbą ir amžiaus. Spaudimas darbe ir darbo stažas organizacijoje koreliuoja teigiamai (3 lentelė).

3 lentelė. Tyrimo kintamųjų koreliacijos su amžiumi ir darbo stažu organizacijoje

Kintamieji	Amžius	Darbo stažas organizacijoje
Atsparumas	0,009	-0,008
Spaudimas darbe	0,048	0,149*
Kognityviniai reikalavimai	0,108	0,134
Emociniai reikalavimai	0,106	0,098
Autonomija	0,015	0,092
Kolegų parama	-0,224**	-0,094
Grįžtamasis ryšys	-0,121	0,016
Vadovavimas	-0,136	-0,051
Augimo galimybės	-0,065	-0,045
Įsitraukimas į darbą	0,186**	0,130
Perdegimas	-0,065	-0,017

Pastaba: *p < 0,05; **p < 0,01

Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Rodiklių raiškos skirtumai vadovų ir ne vadovų grupėse taip pat vertinti Stjudento t-testu nepriklausomoms imtims. Skirtumai buvo gauti lyginant spaudimą darbe, autonomiją bei išitraukimą į darbą – šie rodikliai labiau išreikšti vadovų grupėje (4 lentelė).

4 lentelė. Tyrimo kintamųjų raiška grupėse pagal užimamą vadovaujamą arba nevadovaujamą poziciją.

Konstruktai	Vadovaujanti pozicija (N=37)	Nevadovaujanti pozicija (N=160)	F	df	p
	M (SD)	M (SD)			
Atsparumas	3,98 (0,48)	3,95 (0,48)	0,04	195	0,783
Spaudimas darbe	3,66 (0,80)	3,13 (0,85)	0,15	195	<0,001
Kognityviniai reikalavimai	4,00 (0,67)	3,89 (0,80)	1,73	195	0,454
Emociniai reikalavimai	3,09 (0,78)	2,90 (0,90)	0,07	195	0,246
Autonomija	4,11 (0,68)	3,67 (0,83)	1,00	195	0,003
Kolegų parama	4,22 (0,65)	4,17 (0,84)	2,39	195	0,737
Grižtamasis ryšys	3,67 (1,06)	3,59 (1,06)	1,98	195	0,689
Vadovavimas	3,76 (0,94)	3,67 (0,96)	0,08	195	0,625
Augimo galimybės	3,92 (0,79)	3,84 (0,95)	2,53	195	0,647
Išitraukimas į darbą	5,21 (1,28)	4,66 (1,24)	0,48	195	0,017
Perdegimas	2,56 (0,85)	2,63 (0,81)	0,23	195	0,614

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Rodiklių raiškos skirtumai grupėse pagal darbo organizavimo būdą vertinti taikant ANOVA kriterijų. Nustatyta, jog emocinius reikalavimus aukščiau vertina darbuotojai, dirbantys darbo vietoje (nenuotoliniu būdu), lyginant su dirbančiais nuotoliniu ar hibridiniu metodu. Autonomiją ir vadovavimą aukščiau vertina dirbantys hibridiniu būdu, lyginant su dirbančiais nuotoliu ar darbo vietoje. Kitų analizuojamų reiškinių vertinimai trijose grupėse statistiškai reikšmingai nesiskiria (5 lentelė).

5 lentelė. Tyrimo kintamųjų raiška grupėse pagal darbo organizavimo būdą.

Kintamieji	Nuotolinis darbo būdas (N=17)	Hibridinis darbo būdas (N=114)	Nenuotoliniu būdu, darbo vietoje (N=66)	F	df	p
	M (SD)	M (SD)	M (SD)			
Atsparumas	3,97 (0,37)	3,98 (0,46)	3,92 (0,54)	0,35	196	0,704
Spaudimas darbe	2,97 (1,03)	3,20 (0,78)	3,36 (0,94)	1,58	196	0,209
Kognityviniai reikalavimai	3,81 (0,96)	3,95 (0,71)	3,87 (0,84)	0,41	196	0,668
Emociniai reikalavimai	2,67 (0,65)	2,86 (0,84)	3,15 (0,95)	3,34	196	0,038
Autonomija	3,90 (1,02)	3,93 (0,70)	3,40 (0,85)	10,01	196	<0,001
Kolegų parama	3,92 (1,06)	4,25 (0,77)	4,12 (0,79)	1,44	196	0,240
Grižtamasis ryšys	3,57 (1,13)	3,71 (0,97)	3,42 (1,07)	1,73	196	0,180
Vadovavimas	3,48 (1,12)	3,83 (0,86)	3,49 (1,04)	3,23	196	0,042
Augimo galimybės	3,88 (0,89)	3,95 (0,87)	3,69 (1,01)	1,73	196	0,180
Atsparumas	3,97 (0,37)	3,98 (0,46)	3,92 (0,54)	0,35	196	0,704
Įsitraukimas į darbą	4,67 (1,07)	4,87 (1,22)	4,61 (1,38)	0,94	196	0,394
Perdegimas	2,51 (0,58)	2,57 (0,79)	2,72 (0,90)	0,84	196	0,432

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Gauti rezultatai rodo, kad respondentės moterys aukščiau vertina atsparumą, emocinius reikalavimus bei kolegų paramą, lyginant su vyrais, nors skirtumai gana nedideli. Nustatytos neigiamos sąsajos tarp kolegų paramos ir amžiaus bei teigiamos tarp įsitraukimo į darbą ir amžiaus. Spaudimas darbe ir darbo stažas organizacijoje susiję teigiamai. Lyginant vadovų ir ne vadovų grupes gauta, jog spaudimą darbe, autonomiją bei įsitraukimą į darbą aukščiau vertina vadovai, lyginant su nevadovaujanciais darbuotojais. Taip pat nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai, vertinant analizuojamus rodiklius tarp skirtingu darbo metodu dirbančių grupių: dirbančių hibridiniu būdu darbuotojai aukščiau vertina autonomiją bei vadovavimą, o dirbantieji darbo vietoje aukščiau vertina emocinius reikalavimus darbe, lyginant su dirbančiais nuotoliu ar hibridiniu būdu.

3.2 Darbuotojų atsparumo, darbo reikalavimų, išteklių, įsitraukimo į darbą ir perdegimo tarpusavio ryšiai

Antruoju tyrimo uždaviniu siekiama išnagrinėti darbuotojų atsparumo, darbo reikalavimų ir išteklių, įsitraukimo į darbą bei perdegimo tarpusavio ryšius (6 lentelė).

6 lentelė. Tyrimo kintamųjų tarpusavio sąsajos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	-										
2	0,247**	-									
3	0,404**	0,135	-								
4	-0,076	0,088	-0,104	-							
5	-0,181*	-0,016	-0,151*	0,236**	-						
6	-0,043	0,014	-0,063	0,297**	0,583**	-					
7	-0,102	0,038	-0,184**	0,335**	0,705**	0,793**	-				
8	-0,124	0,226**	-0,024	0,351**	0,429**	0,552**	0,555**	-			
9	-0,011	0,204**	-0,117	0,187**	0,487**	0,498**	0,578**	0,425**	-		
10	-0,041	0,233**	-0,049	0,306**	0,267**	0,376**	0,414**	0,560**	0,457**	-	
11	0,535**	0,043	0,421**	-0,290**	-0,405**	-0,378**	-0,446**	-0,488**	-0,294**	-0,499**	-

Pastaba: 1 – spaudimas darbe 2 – kognityviniai reikalavimai 3 – emociniai reikalavimai, 4 – autonomija, 5 – kolegų parama, 6 – grįžtamasis ryšys, 7 – vadovavimas, 8 – augimo galimybės, 9 – atsparumas, 10 – įsitraukimas į darbą, 11 – perdegimas.

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

Apibendrinant koreliacinės analizės rezultatus, galima pamatyti, jog tarp analizuojamų kintamųjų egzistuoja nemažai statistiškai reikšmingų sąsajų. Atsparumas teigiamai siejasi su darbo ištekliais – autonomija, kolegų parama, grįžtamoju ryšiu, vadovavimu, augimo galimybėmis. Įdomu tai, kad atsparumas teigiamai koreliuoja su kognityviniais reikalavimais, o su spaudimu darbe ir emociniais reikalavimais ryšiai nėra reikšmingi. Įsitraukimas į darbą yra teigiamai susijęs su atsparumu ir visais darbo ištekliais (autonomija, kolegų parama, grįžtamoju ryšiu, vadovavimu, augimo galimybėmis). Nustatyta neigiama įsitraukimo į darbą sąsaja su perdegimu darbe. Perdegimas darbe neigiamai koreliuoja su atsparumu, įsitraukimu į darbą ir visais darbo ištekliais, o teigiamai – su spaudimu darbe bei emociniais reikalavimais. Atsižvelgiant į nustatytas kintamųjų sąsajas, į toliau skaičiuojamus regresinės analizės modelius kaip nepriklausomi ir priklausomi kintamieji bus įtraukiami tik tie rodikliai, tarp kurių gauti reikšmingi koreliaciniai ryšiai.

3.3 Darbuotojų atsparumo, įsitraukimo į darbą ir perdegimo prognostiniai veiksniai

Trečiuoju darbo uždaviniu siekiama ištirti darbo reikalavimų ir darbo išteklių reikšmę, prognozuojant darbuotojų atsparumą, Tikrinamos H1 ir H2 hipotezės. Prognozuojant atsparumą į regresijos modelius kaip nepriklausomi kintamieji buvo įvedami tie reikalavimai ir ištekliai, su kuriais atsparumas koreliuoja reikšmingai: kognityviniai reikalavimai, autonomija, kolegų parama,

grįžtamasis ryšys, vadovavimas, augimo galimybės. Kiekvienam nepriklausomam kintamajam buvo tikrinami atskiri regresijos modeliai. Regresinės analizės rezultatai pateikiami 7-oje lentelėje.

7 lentelė. Darbuotojų atsparumo prognostiniai veiksniai

	Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				
		Atsparumas		F	P	R ²
		Beta (β)	p			
Darbo reikalavimai	Kognityviniai reikalavimai	0,20	0,004	8,432	0,004	0,04
Darbo ištekliai	Autonomija	0,19	0,009	7,043	0,009	0,04
	Kolegų parama	0,49	<0,001	60,713	<0,001	0,24
	Grįžtamasis ryšys	0,50	<0,001	64,150	<0,001	0,25
	Vadovavimas	0,58	<0,001	97,823	<0,001	0,33
	Augimo galimybės	0,43	<0,001	43,034	<0,001	0,18

Nustatyta, jog atsparumą teigiamai prognozuoja kognityviniai reikalavimai ir visi darbo ištekliams priskiriami darbo aspektai – autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas bei augimo galimybės. Nustatyta, kad pirmoji hipotezė (H1), teigianti, kad darbo reikalavimai neigiamai prognozuoja darbuotojų atsparumą, nepasitvirtino, kadangi spaudimas darbe ir emociniai reikalavimai nekoreliuoja su atsparumu (6 lentelė), o kognityviniai reikalavimai atsparumą numato teigiamai. Antroji hipotezė (H2) patvirtinta – visi darbo ištekliai teigiamai numato atsparumą.

Pagal ketvirtąjį darbo uždavinį buvo tikrinama, ar darbuotojų atsparumas numato įsitraukimą į darbą bei perdegimą. Skaičiuoti du tiesinės regresijos modeliai, analizė patvirtino, jog atsparumas statistiškai reikšmingai teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą bei neigiamai – perdegimą darbe (8 ir 9 lentelės). Hipotezės H3 ir H4 pasitvirtino.

Įgyvendinant penktąjį darbo uždavinį buvo siekiama nustatyti darbo reikalavimų ir išteklių reikšmę prognozuojant įsitraukimą į darbą ir perdegimą. Įsitraukimo į darbą atžvilgiu buvo tikrinamos H5a ir H6a hipotezės. Prognozuojant įsitraukimą į darbą į regresijos modelius kaip nepriklausomi kintamieji buvo įvedami tie darbo reikalavimai ir ištekliai, su kuriais įsitraukimas į darbą koreliuoja reikšmingai: kognityviniai reikalavimai, autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas, augimo galimybės. 8-oje lentelėje pateikiami duomenys apie įsitraukimo į darbą prognostinius veiksnius.

8 lentelė. Įsitraukimo į darbą prognostiniai veiksniai

	Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis		<i>F</i>	<i>P</i>	<i>R</i> ²
		Įsitraukimas į darbą				
		<i>Beta (β)</i>	<i>p</i>			
Darbo reikalavimai	Kognityviniai reikalavimai	0,23	<0,001	11,24	<0,001	0,05
Darbo ištekliai	Autonomija	0,31	<0,001	20,184	<0,001	0,09
	Kolegų parama	0,27	<0,001	14,946	<0,001	0,07
	Grižtamasis ryšys	0,38	<0,001	32,201	<0,001	0,14
	Vadovavimas	0,41	<0,001	40,441	<0,001	0,17
	Augimo galimybės	0,56	<0,001	89,068	<0,001	0,31
Atsparumas		0,46	<0,001	51,512	<0,001	0,21

Nustatyta, kad H5a hipotezė, teigianti, kad darbo reikalavimai neigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą, nepasitvirtino, kadangi spaudimas darbe ir emociniai reikalavimai nėra susiję su įsitraukimu į darbą (6 lentelė), o kognityviniai reikalavimai įsitraukimą prognozuoja teigiamai. Hipotezė H6a buvo patvirtinta: įsitraukimą į darbą teigiamai prognozuoja autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas bei augimo galimybės.

Prognozuojant perdegimą į regresijos modelius buvo įvedami nepriklausomi kintamieji, kurie koreliuoja reikšmingai su perdegimu: spaudimas darbe, emociniai reikalavimai, autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas, augimo galimybės. Tikrinamos H5b ir H6b hipotezės. Regresijos modelių rezultatai pateikiami 9-oje lentelėje.

9 lentelė. Darbuotojų perdegimo prognostiniai veiksniai

		Nepriklausomi kintamieji		Priklausomas kintamasis Perdegimas		
		<i>Beta (β)</i>	<i>p</i>	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>R²</i>
Darbo reikalavimai	Spaudimas darbe	0,54	<0,001	78,364	<0,001	0,29
	Emociniai reikalavimai	0,42	<0,001	41,915	<0,001	0,18
Darbo ištekliai	Autonomija	-0,29	<0,001	17,901	<0,001	0,08
	Kolegų parama	-0,41	<0,001	38,325	<0,001	0,16
	Grįžtamasis ryšys	-0,38	<0,001	32,418	<0,001	0,14
	Vadovavimas	-0,45	<0,001	48,478	<0,001	0,20
	Augimo galimybės	-0,49	<0,001	60,995	<0,001	0,24
Atsparumas		-0,29	<0,001	18,418	<0,001	0,09

Nustatyta, kad perdegimą darbe teigiamai numato spaudimas darbe, emociniai reikalavimai, o neigiamai – autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas bei augimo galimybės. Hipotezė H5b patvirtinta iš dalies, kadangi tik spaudimas darbe ir emociniai reikalavimai numato aukštesnį perdegimą, o kognityviniai reikalavimai su perdegimu nekoreliuoja (6 lentelė). Hipotezė H6b pilnai patvirtinta, kadangi visi darbo ištekliai mažina darbuotojų perdegimą.

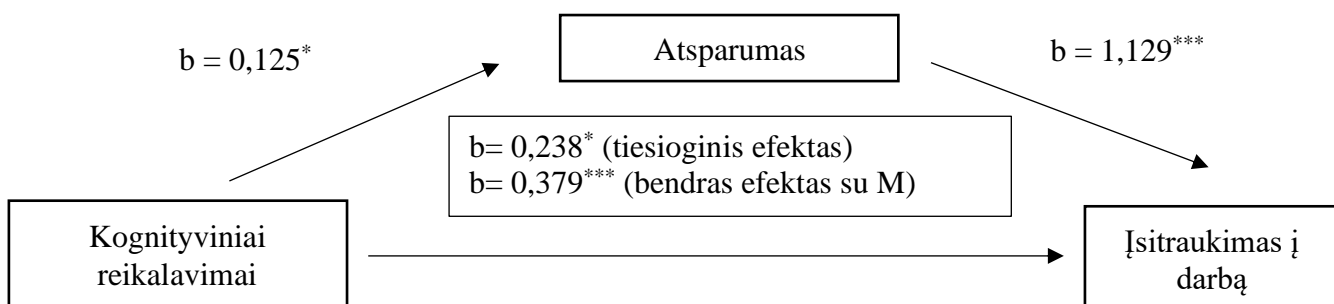
Taigi, atlikus regresinę analizę paaiškėjo, jog atsparumas gali prognozuoti įsitraukimą į darbą ir perdegimą. Kognityviniai reikalavimai teigiamai prognozuoja atsparumą bei įsitraukimą į darbą, visi aptarti darbo ištekliai (autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas, augimo galimybės) teigiamai prognozuoja atsparumą ir įsitraukimą į darbą bei neigiamai – perdegimą. Taip pat perdegimą teigiamai prognozuoja ir spaudimas darbe, ir emociniai reikalavimai. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, toliau analizuojamas atsparumo kaip mediatoriaus (tarpinio kintamojo) vaidmuo darbo reikalavimams ir ištekliais prognozuojant įsitraukimą į darbą ir perdegimą darbe.

3.4 Darbuotojų atsparumo reikšmė darbo reikalavimų, išteklių, įsitraukimo į darbą ir perdegimo ryšiui

Šeštoju tyrimo uždaviniu siekiama nustatyti, kokią reikšmę turi darbuotojų atsparumas darbo reikalavimų, išteklių, įsitraukimo į darbą ir perdegimo ryšiui. Šis uždavinys sudarytas tikslu patikrinti, ar darbuotojų atsparumas yra tarpinis kintamasis (mediatorius) darbuotojų reikalavimams – ištekliais prognozuojant įsitraukimą į darbą ir perdegimą.

Pagal Baron ir Kenny (1986) mediacijos modelį, trys sąlygos yra svarbios mediaciniam ryšiui: 1. Nepriklausomi kintamieji (šiuo tyrimu tai darbo reikalavimai ir ištekliai) turi prognozuoti priklausomus kintamuosius – įsitraukimą į darbą bei perdegimą; 2. Mediatorius (atsparumas) turi prognozuoti priklausomus kintamuosius – įsitraukimą į darbą ir perdegimą. 3. Nepriklausomi kintamieji (darbo reikalavimai ir ištekliai) turi prognozuoti mediatorių (atsparumą). Regresinės analizės rezultatai rodo, jog atsparumą (mediatorių) prognozuoja kognityviniai reikalavimai, autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas ir augimo galimybės (7 lentelė). Įsitraukimą į darbą prognozuoja atsparumas, kognityviniai reikalavimai, autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas ir augimo galimybės (8 lentelė). Perdegimą darbe prognozuoja spaudimas, emociniai reikalavimai, autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas ir augimo galimybės (9 lentelė). Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, buvo skaičiuojami mediacijos modeliai, kuriuose tikrinamas atsparumo kaip tarpinio kintamojo vaidmuo minėtiems darbo reikalavimams ir ištekliams prognozuojant darbuotojų įsitraukimą į darbą ir perdegimą. Mediaciniai ryšiai ir hipotezės H7, H8, H9 ir H10 tikrinami, taikant A. F. Hayes PROCESS įskiepi, 4 modelis (Hayes, 2013). Rezultatai pateikiami 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 pav.

Mediacijos modelio, kuriuo pagal H7 tikrinama darbo reikalavimų (kognityvinių) galimybė prognozuoti įsitraukimą į darbą, kai mediatorius – atsparumas, rezultatai pateikiami 5 pav.



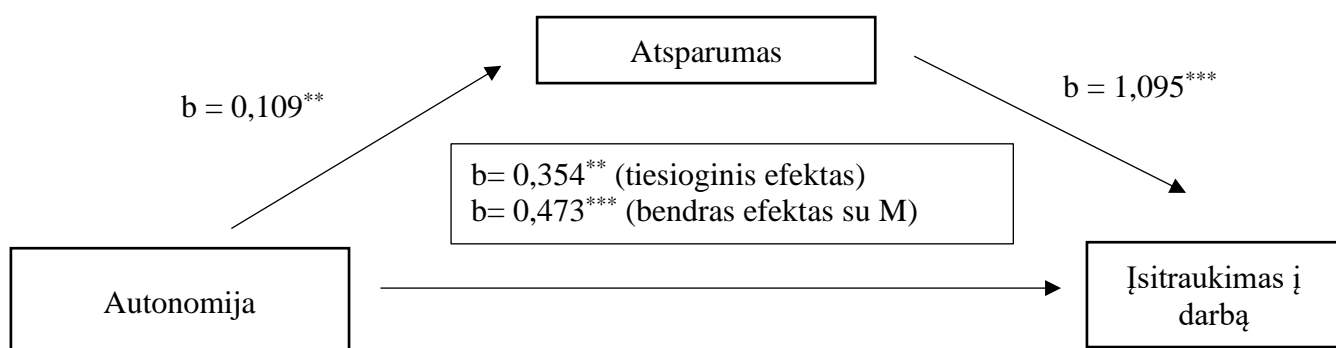
Kintamieji	b	SE	p	95% CI		R ²	F	p
				LLCI	ULCI			
KogR → Atsp	0,125	0,043	0,004	0,040	0,210	0,041	8,432	0,004
KogR → Įsitr (tiesioginis efektas)	0,238	0,105	0,024	0,032	0,444	0,230	28,894	< 0,001
KogR → Atsp → Įsitr	1,129	0,170	< 0,001	0,794	1,465			
Bendras efektas KogR → Įsitr	0,379	0,113	< 0,001	0,156	0,603	0,055	11,236	< 0,001
Netiesioginis efektas (Atsp)	0,141	0,051		0,046	0,247	Sobelio testas: Z = 2,6354, p = 0,0084		

Pastaba: *** p ≤ 0,001; ** p ≤ 0,01; * p ≤ 0,05; KogR – Kognityviniai reikalavimai; Atsp – Atsparumas; Įsitr – Įsitraukimas į darbą; M - mediatorius

5 pav. Kognityvinių reikalavimų ir įsitraukimo į darbą ryšiai – mediacijos modelio rezultatai

Nustatyta, kad mediacijos modelis, kuriame kognityviniai reikalavimai prognozuoja įsitraukimą į darbą (5 pav.), paaiškina 5,5 proc. įsitraukimo į darbą rodiklio sklaidos, įvedus mediatorių atsparumą, paaiškinamumo dalis padidėja iki 23 proc. (5 pav.). Atsparumas, analizuojant jį kartu su nepriklausomu kintamuoju (kognityviniais reikalavimais), numato nemažą priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas) ir veikia kaip mediatorius šiam ryšiui. Kadangi mediacijos modelis skaičiuotas, kai nepriklausomas kintamasis gali būti tik kognityviniai reikalavimai, galima daryti išvadą, kad hipotezė H7 buvo patvirtinta iš dalies.

Mediacijos modeliai, atskleidžiantys įsitraukimo į darbą kaip mediatoriaus vaidmenį darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą ryšiui, pristatomi 6 – 10 pav. Tikrinama hipotezė H9.

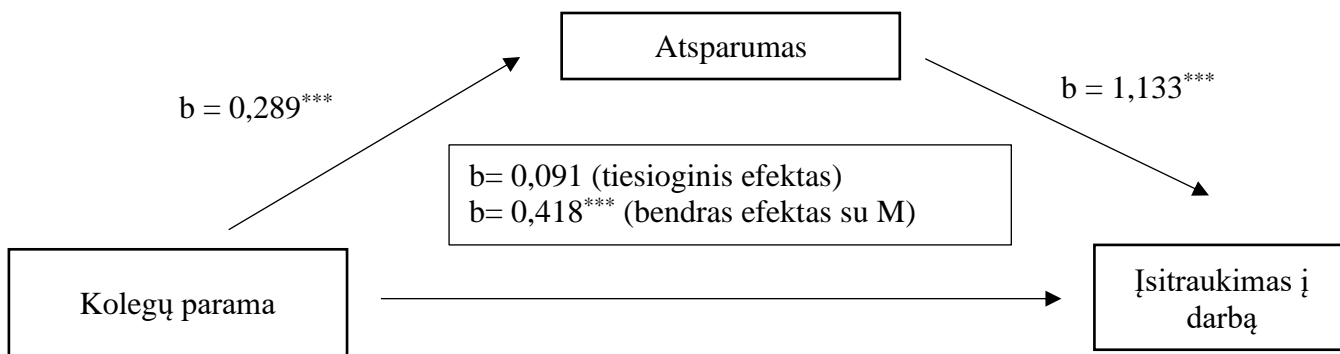


Kintamieji	b	SE	p	95% CI		R ²	F	p
				LLCI	ULCI			
Aut → Atsp	0,109	0,041	0,009	0,028	0,190	0,035	7,043	0,009
Aut → Įsitr (tiesioginis efektas)	0,354	0,097	0,003	0,1621	0,545	0,260	33,998	< 0,001
Aut → Atsp → Įsitr	1,095	0,166	< 0,001	0,767	1,423			
Bendras efektas Aut → Įsitr	0,473	0,105	< 0,001	0,266	0,681	0,094	20,184	< 0,001
Netiesioginis efektas (Atsp)	0,120	0,057		0,020	0,241	Sobelio testas Z = 2,4377, p = 0,0148		

Pastaba: *** p ≤ 0,001; ** p ≤ 0,01; * p ≤ 0,05; Aut – Autonomija; Atsp – Atsparumas; Įsitr – Įsitraukimas į darbą; M – mediatorius

6 pav. Autonomijos ir įsitraukimo į darbą ryšiai – mediacijos rezultatai

Kalbant apie autonomijos ir įsitraukimo į darbą ryšius bei mediacijos modelį – nustatyta, kad autonomija paaiškina 9,5 proc. įsitraukimo į darbą rodiklio sklaidos, įvedus mediatorių atsparumą, paaiškinamumo dalis padidėja iki 26 proc. (6 pav.). Tai reikštų, jog atsparumas, analizuojant kartu su nepriklausomu kintamuoju (autonomija), numato didesnę priklausomo kintamojo sklaidos dydį ir tai patvirtina, kad netiesioginis efektas yra reikšmingas.

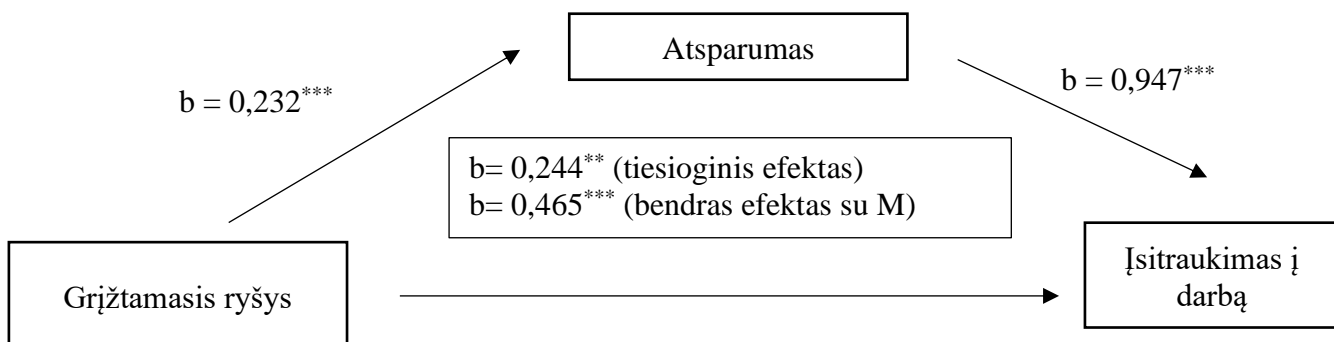


Kintamieji	b	SE	p	95% CI		R ²	F	p
				LLCI	ULCI			
KPar → Atsp	0,289	0,037	< 0,001	0,216	0,364	0,237	60,713	< 0,001
KPar → Įsitr (tiesioginis efektas)	0,091	0,115	0,430	-0,135	0,316	0,212	26,020	< 0,001
KPar → Atsp → Įsitr	1,133	0,193	< 0,001	0,753	1,514			
Bendras efektas KPar → Įsitr	0,418	0,108	0,002	0,205	0,632	0,071	14,946	0,002
Netiesioginis efektas (Atsp)	0,328	0,074		0,197	0,485	Sobelio testas Z = 4,6670, p = 0,0001		

Pastaba: *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; KPar – Kolegų parama; Atsp – Atsparumas; Įsitr – Įsitraukimas į darbą; M – mediatorius

7 pav. Kolegų paramos ir įsitraukimo į darbą ryšiai – mediacijos rezultatai

Modelis, kuriame kolegų parama prognozuoja įsitraukimą į darbą, paaiškina 7,1 proc. įsitraukimo į darbą rodiklio sklaidos, o įvedus mediatorių atsparumą, paaiškinamumas padidėja iki 21,2 proc. (7 pav.). Tad šiame mediacijos modelyje atsparumas, analizuojant kartu su nepriklausomu kintamuoju (kolegų parama), numato didesnę priklausomo kintamojo sklaidos dydį, ir netiesioginis efektas yra reikšmingas.

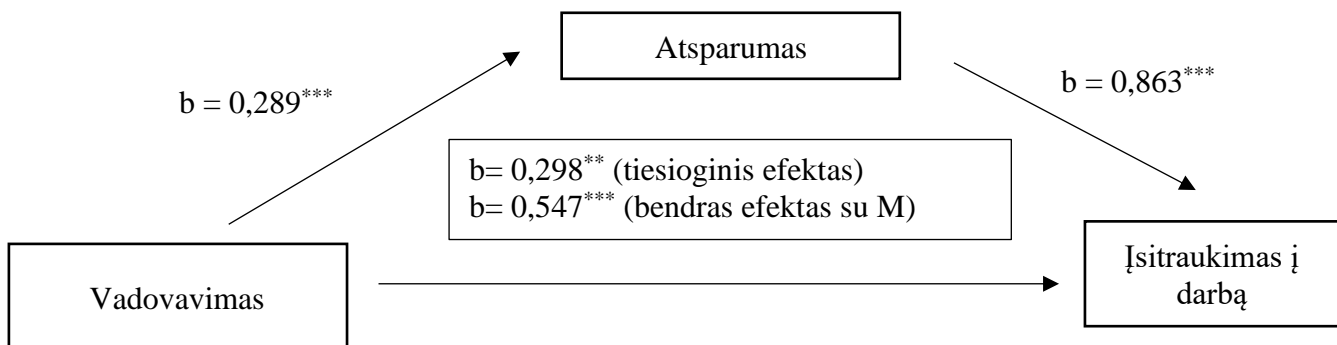


Kintamieji	b	SE	p	95% CI		R ²	F	p
				LLCI	ULCI			
GR → Atsp	0,232	0,029	< 0,001	0,175	0,290	0,248	64,150	< 0,001
GR → Įsitr (tiesioginis efektas)	0,244	0,089	0,007	0,069	0,420	0,239	30,377	< 0,001
GR → Atsp → Įsitr	0,947	0,191	< 0,001	0,571	1,324			
Bendras efektas GR → Įsitr	0,465	0,082	< 0,001	0,303	0,626	0,142	32,201	< 0,001
Netiesioginis efektas (Atsp)	0,220	0,060		0,112	0,345	Sobelio testas Z = 4,1962, p = 0,0001		

Pastaba: *** p ≤ 0,001; ** p ≤ 0,01; * p ≤ 0,05; GR – Grįžtamasis ryšys; Atsp – Atsparumas; Įsitr – Įsitraukimas į darbą; M – mediatorius

8 pav. Grįžtamojo ryšio ir įsitraukimo į darbą ryšiai – mediacijos rezultatai

Grįžtamojo ryšio ir įsitraukimo į darbą modelis (8 pav.) paaikškina 14,2 proc. įsitraukimo į darbą rodiklio sklaidos. Įvedus mediatorių atsparumą, paaikškinamumas didėja iki 23,9 proc., kas rodytų nors ir nedidelį, tačiau reikšmingą skirtumą (8 pav.). Atsparumas, analizuojant jį kartu su nepriklausomu kintamuoju (grįžtamojo ryšiu) numato nedidelį, tačiau reikšmingą priklausomo kintamojo sklaidos pokytį.

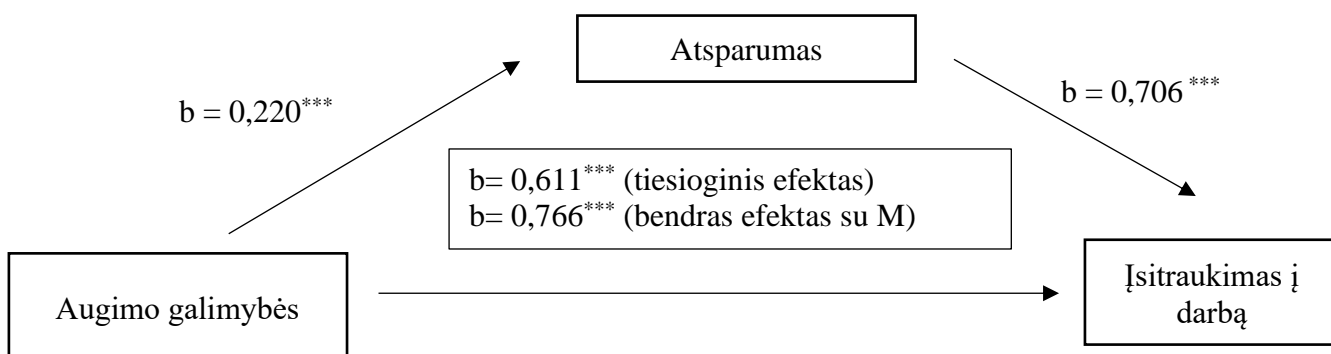


Kintamieji	b	SE	p	95% CI		R ²	F	p
				LLCI	ULCI			
V → Atsp	0,289	0,029	< 0,001	0,231	0,346	0,334	97,823	< 0,001
V → Įsitr (tiesioginis efektas)	0,298	0,101	0,004	0,099	0,497	0,243	31,113	< 0,001
V → Atsp → Įsitr	0,863	0,202	< 0,001	0,464	1,262			
Bendras efektas V → Įsitr	0,547	0,086	< 0,001	0,377	0,717	0,172	40,441	< 0,001
Netiesioginis efektas (Atsp)	0,249	0,065		0,123	0,379	Sobelio testas Z = 3,9019, p = 0,0001		

Pastaba: *** p ≤ 0,001; ** p ≤ 0,01; * p ≤ 0,05; V – Vadovavimas; Atsp – Atsparumas; Įsitr – Įsitraukimas į darbą; M – mediatorius

9 pav. Vadovavimo ir įsitraukimo į darbą ryšiai – mediacijos rezultatai

Mediacijos modelyje, kuriame nepriklausomas kintamasis yra vadovavimas, šis kintamasis paaiškina 17,2 proc. įsitraukimo į darbą rodiklio sklaidos, o įvedus mediatorių atsparumą, paaiškinamumas padidėja iki 24,3 proc. (9 pav.). Atsparumas, analizuojant jį kartu su nepriklausomu kintamuoju (vadovavimu) numato gana nedidelį priklausomo kintamojo sklaidos pokytį, tačiau jis yra reikšmingas.



Kintamieji	b	SE	p	95% CI		R ²	F	p
				LLCI	ULCI			
AuG → Atsp	0,220	0,033	< 0,001	0,154	0,286	0,181	43,034	< 0,001
AuG → Įsitr (tiesioginis efektas)	0,611	0,086	< 0,001	0,441	0,780	0,372	57,486	< 0,001
AuG → Atsp → Įsitr	0,706	0,166	< 0,001	0,379	1,034			
Bendras efektas AuG → Įsitr	0,766	0,081	< 0,001	0,606	0,926	0,314	89,068	< 0,001
Netiesioginis efektas (Atsp)	0,156	0,049		0,072	0,264	Sobelio testas Z = 3,5403, p = 0,0004		

Pastaba: *** p ≤ 0,001; ** p ≤ 0,01; * p ≤ 0,05; AuG – Augimo galimybės; Atsp – Atsparumas; Įsitr – Įsitraukimas į darbą; M - mediatorius

10 pav. Augimo galimybių ir įsitraukimo į darbą ryšiai – mediacijos rezultatai

Kalbant apie augimo galimybes kaip nepriklausomą kintamąjį, gauta, jog pirmasis modelis, kuriame augimo galimybės prognozuoja įsitraukimą į darbą, paaiškina 31,4 proc. įsitraukimo į darbą rodiklio sklaidos, įvedus mediatorių atsparumą, paaiškinamumo dalis padidėja iki 37,2 proc. (10 pav.). Atsparumas, analizuojant jį kartu su nepriklausomu kintamuoju (augimo galimybėmis) numato nors ir nežymų, tačiau reikšmingą priklausomo kintamojo sklaidos pokytį.

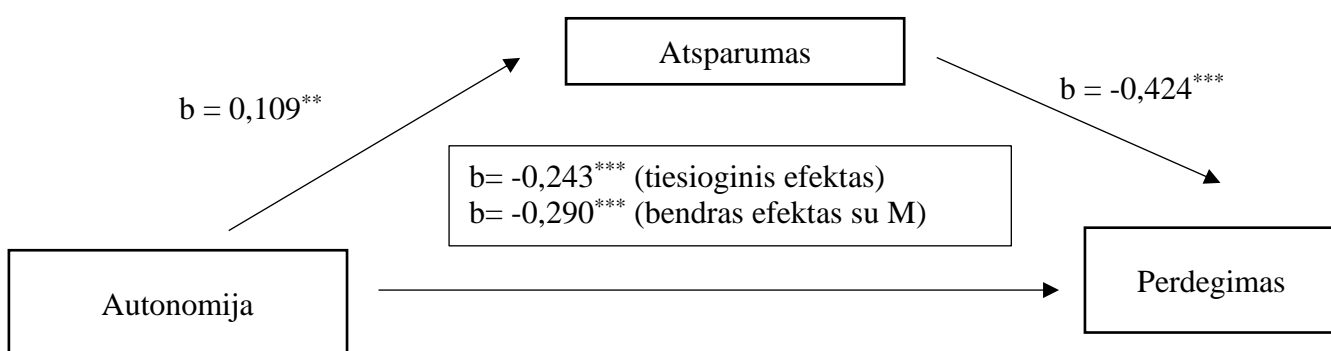
Apibendrinant, galima teigti, kad pasitvirtino hipotezė H9, teigianti, kad atsparumas yra mediatorius (tarpinis kintamasis) darbo išteklių (autonomijos, kolegų paramos, grįžtamojo ryšio, vadovavimo, augimo galimybių) ir įsitraukimo į darbą ryšiui.

Hipotezė H8, teigianti, kad atsparumas yra mediatorius (tarpinis kintamasis) darbo reikalavimų (spaudimo darbe, kognityvinių reikalavimų, emocinių reikalavimų) ir darbuotojų

perdegimo ryšiui nebuvo patvirtinta, kadangi mediacinių ryšių negalima patikrinti: perdegimą teigiamai prognozuoja spaudimas darbe ir emociniai reikalavimai (9 lentelė), tačiau šie darbo aspektai nėra susiję su potencialiu mediatoriumi – atsparumu (6 lentelė).

Tikrinant hipotezę H10, buvo skaičiuojami mediacijos modeliai, kuriuose atsparumas įvedamas kaip mediatorius kolegų paramos, grįžtamojo ryšio, vadovavimo, augimo galimybių ir perdegimo ryšiams. Nustatyta, šie ryšiai statistiškai nereikšmingi, t.y. atsparumo, kaip mediatoriaus vaidmuo šiais atvejais nepasitvirtino (žr. 2 priedo 1, 2, 3, 4 lenteles).

Išimtis – autonomija darbe, kurios ryšiui su perdegimu atsparumas veikia kaip dalinis mediatorius (11 pav.).



Kintamieji	b	SE	p	95% CI		R ²	F	p
				LLCI	ULCI			
Aut → Atsp	0,109	0,041	0,009	0,028	0,190	0,035	7,043	0,009
Aut → P (tiesioginis efektas)	-0,243	0,068	0,004	-0,376	-0,110	0,144	16,26	< 0,001
Aut → Atsp → P	-0,424	0,115	0,003	-0,652	0,196			
Bendras efektas Aut → P	-0,290	0,068	< 0,001	-0,425	-0,155	0,084	17,901	< 0,001
Netiesioginis efektas (Atsp)	-0,046	0,025		-0,103	-0,006	Sobelio testas Z = -2,1002, p = 0,036		

Pastaba: *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; Aut – Autonomija; Atsp – Atsparumas; P – Perdegimas; M - mediatorius

11 pav. Autonomijos ir perdegimo ryšiai – mediacijos rezultatai

Nustatyta, jog modelis, kuriame autonomija prognozuoja perdegimą, paaiškina 8,4 proc. įsitraukimo į darbą rodiklio sklaidos, įvedus mediatorių atsparumą, paaiškinamumo dalis padidėja iki 14,4 proc. (11 pav.). Atsparumas, analizuojant jį kartu su nepriklausomu kintamuoju (autonomija) numato nežymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį. Hipotezė H10 pasitvirtino iš dalies.

Apibendrinant, prognozuojant įsitraukimą į darbą, darbuotojų atsparumas paaiškina ir patvirtina kognityvinių reikalavimų ir visų nagrinėtų darbo išteklių teigiamus ryšius su įsitraukimu į darbą. Kai priklausomas kintamasis yra perdegimas, atsparumas pasireiškia kaip mediatorius tik vienai darbo charakteristikai – autonomijai darbe – mažinant perdegimą.

4.REZULTATŲ APTARIMAS

4.1 Darbuotojų atsparumo, darbo reikalavimų, išteklių, įsitraukimo į darbą ir perdegimo raiška grupėse

Darbuotojų atsparumas gali būti itin svarbi asmeninė charakteristika, kuri gali lemti daugelį kitų aspektų darbe, pavyzdžiui, įsitraukimą į darbą arba perdegimą. Taip pat darbo reikalavimai bei darbo ištekliai irgi gali turėti įtakos minėtiems reiškiniams. Šie tirti konstruktai turi didelę svarbą darbuotojams ir dėl to šiame darbe buvo išsiaiškinta, kokios sąsajos tarp jų egzistuoja.

Pirmiausia buvo siekiama išsiaiškinti skirtumus tarp skirtingų demografinių grupių, kurios buvo išskirtos tyrime. Nagrinėjant demografinius duomenis galima pastebėti, jog moterų grupėje yra tik šiek tiek labiau išreikštas atsparumas, jos aukščiau vertino emocinius reikalavimus bei kolegų paramą, lyginant su vyrais. Luthar ir kitų autorių (2000) straipsnyje teigiama, jog atsparumo atsiradimui yra reikalingos dvi pagrindinės sąlygos: 1) susidūrimas su tam tikra nepalankia situacija; 2) pozityvus prisitaikymas nepaisant sunkių aplinkybių. Tai gali paaiškinti aukštesnius atsparumo ir emocinių reikalavimų vertinimus, kurie gauti moterų grupėje, lyginant su vyrais. Taip pat moterys aukščiau vertina kolegų paramą, tad aplinkinių rodomas palaikymas bei pagalba gali irgi paaiškinti tai, kad moterų grupėje visgi gautas didesnis atsparumas. Näswall ir kiti (2015) savo darbe taip pat kalba apie tai, jog organizacijose, kuriose yra skatinamas palaikymas, bendradarbiavimas bei mokymasis, yra didesnė tikimybė, jog darbuotojai turės galimybę padidinti savo atsparumą. Kalbant apie amžių ir darbo stažą organizacijoje, buvo nustatyta, jog amžius ir kolegų parama turi statistiškai reikšmingas neigiamas koreliacijas, o amžius ir įsitraukimas į darbą – teigiamas. Taip pat ir darbo stažas organizacijoje ir spaudimas darbe turi teigiamus tarpusavio ryšius.

Nagrinėjant skirtumus tarp darbuotojų, kurie savo darbus atlieka nuotoliniu, hibridiniu būdu arba dirba iš darbo vietos, nustatyta, jog emocinius reikalavimus kaip aukštesnius vertina dirbantieji ne nuotoliu, o darbo vietoje. Taip pat hibridiniu būdu dirbantieji aukščiausiai įvertino autonomiją, lyginant su kitomis dviem darbuotojų grupėmis. Galima teigti, jog dirbant nuotoliu darbuotojai susiduria su mažiau emociškai įtemptomis situacijomis nei dirbant darbo vietoje. Galbūt namuose darbo vieta kai kuriems darbuotojams yra saugesnė, emociškai joje jie geriau jaučiasi nei ofise ar kitoje aplinkoje, dirbant gyvai. Hibridiniu būdu dirbantys darbuotojai aukščiau vertino ir vadovavimą, lyginant su kitais būdais dirbančiaisiais. Tad galima pastebėti, jog dirbant hibridiniu darbo metodu darbuotojai aukščiau vertina galimybes dirbti savarankiškai bei vadovavimą, kuris parodo ar darbuotojas sulaukia grįžtamojo ryšio iš vadovo bei kiek palaikymo sulaukia. Hibridinis darbo metodas itin išpopuliarėjo karantino laikotarpiu, po Covid-19 pandemijos, kai didžioji dalis darbuotojų pradėjo sugrįžti į ofisus, tačiau buvo palikta galimybė dalį darbo laiko dirbti ir iš namų. Dėl šios galimybės rinktis dirbti ofise ar iš namų darbuotojai gali aukščiau vertinti autonomiją darbe

bei vadovavimą. Tai gali būti tinkama ir vadovams, kadangi jie turi technines galimybes komunikuoti su darbuotojais nuotoliu ir gali veiksmingai suteikti palaikymą ar grįžtamąjį ryšį savo darbuotojams. Nors nuotoliniu ar hibridiniu darbo metodu buvo dirbama kai kuriose įmonėse dar prieš Covid-19 pandemiją, tačiau per karantiną nuotolinio darbo metodas ypač išpopuliarėjo. Tyrimų, kuriuose būtų palyginami šie darbo organizavimo būdai, kol kas nėra daug, todėl gauti rezultatai papildo ir gali būti naudingi, plėtojant šios srities tyrimus.

Skirtumai buvo gauti lyginant ir grupes, kuriose darbuotojai užima vadovaujančias arba nevadovaujančias pozicijas. Buvo nustatyta, jog spaudimą darbe, autonomiją aukščiau vertina vadovaujančias pozicijas užimantys darbuotojai, taip pat jie yra labiau įsitraukę į darbą, lyginant su nevadovaujančiais. Vadovai gali jausti didesnę spaudimą darbe ir dėl to, jog turi atsiskaityti dar aukštesniems vadovams, be to darbo rezultatai priklauso ir nuo komandos, kuriai jie vadovauja. Blom, Bodin, Bergström ir Svedberg (2016) savo tyrime gavo gana panašius rezultatus, kadangi nustatė, jog vadovai aukščiau vertina reikalavimus darbe, lyginant su nevadovaujančiais darbuotojais. Kalbant apie autonomiją, šio tyrimo rezultatai patvirtina Chopra (2014) tyrimą, kuriame buvo nustatyta, kad vadovai aukščiau vertina savarankiškumą darbe, nei ne vadovai. Nors nėra daug tyrimų, kurie lygintų būtent vadovų ir ne vadovų įsitraukimą į darbą, galima paminėti Jaworek (2017) tyrimą, kuriame nustatyta, jog vadovai yra labiau įsitraukę į darbą, lyginant su nevadovaujančiais darbuotojais. Kitą tyrimą atliko Liu ir Cho (2018), kurie apklausė viešbučio darbuotojus ir nagrinėjo skirtingose pozicijose dirbančių darbuotojų įsitraukimo į darbą skirtumus. Atskleista, kad vadovaujančių darbuotojų įsitraukimas yra aukštesnis, lyginant su nevadovaujančiais, ir tai siejasi su darbo aplinka (darbas vyksta kultūriškai nustatytais taisyklėmis) ir aukštesniu emociniu intelektu.

4.2 Darbuotojų atsparumo, darbo reikalavimų, išteklių, įsitraukimo į darbą ir perdegimo tarpusavio sąsajos ir prognostiniai ryšiai

Tyrimo rezultatai parodė, jog tarp daugelio tirtų reiškinių egzistuoja statistiškai reikšmingos sąsajos. Atsparumas, darbo ištekliai (autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas, augimo galimybės) ir įsitraukimas į darbą yra tarpusavyje susiję reikšmingais teigiamais koreliaciniais ryšiais. Įdomu tai, kad atsparumas teigiamai koreliuoja su kognityviniais reikalavimais, tačiau nėra susijęs su spaudimu darbe ir emociniais reikalavimais. Su perdegimu atsparumą, spaudimą darbe bei emocinius reikalavimus sieja neigiami ryšiai. Rezultatai patvirtina ir kitų autorių tyrimuose gautus rezultatus, kurie parodė, kad darbo reikalavimai yra teigiamai susiję su perdegimu, tačiau neigiamai su atsparumu ir įsitraukimu į darbą. Tuo tarpu darbo ištekliai, priešingai, neigiamai koreliuoja su darbuotojų perdegimu, bet turi teigiamą ryšį su atsparumu ir įsitraukimu į darbą (Bakker

& Demerouti, 2008; Xanthopoulou et al., 2009b; Ferreira & Gomes, 2021; Bakker et al., 2005; Mohseni Takalu et al., 2021; Grover et al., 2018; Yu et al., 2019). Bakker ir kiti (2005) teigia, jog asmeninės savybės gali taip pat silpninti neigiamą streso poveikį, įskaitant ir perdegimą, ir tai gali paaiškinti neigiamą atsparumo ir perdegimo ryšį. Taip pat Ferreira ir Gomes (2021) atsparumą nagrinėja kaip vieną iš asmeninių išteklių darbo reikalavimų – išteklių modelyje ir nustatė, jog atsparumas gali sumažinti darbuotojų perdegimą. Nustatyta, jog atsparumas ir įsitraukimas į darbą yra susiję teigiamai (Grover, et al., 2018; Yu et al., 2019; Upadyaya et al., 2016). Šiame tyrime gauta, jog atsparumas ir kognityviniai reikalavimai yra susiję teigiamai, t. y. atsparesni yra darbuotojai, kuriems darbe reikia spręsti sudėtingesnes problemas ar užduotis. Šį rezultatą, remiantis anksčiau aptarta literatūra, galima paaiškinti tuo, kad viena iš atsparumo pasireiškimo sąlygų yra sudėtingesnė situacija, tad kognityviniai reikalavimai gali sukelti sąlygas reikalingas atsparumui pasireikšti (Nguyen et al., 2016). Tai patvirtina ir regresinės analizės rezultatai, kurie rodo, kad kognityviniai reikalavimai statistiškai reikšmingai ir teigiamai prognozuoja atsparumą.

Pirmąją hipotezę (H1) buvo siekiama patikrinti, ar darbo reikalavimai neigiamai prognozuoja darbuotojų atsparumą, tačiau pirmoji hipotezė nepasitvirtino. Spaudimas darbe ir emociniai reikalavimai su atsparumu nekoreliuoja ir negali jo prognozuoti, o kognityviniai reikalavimai su atsparumu yra susiję teigiamais ryšiais: didėjant kognityviniams darbo reikalavimams, labiau išreikštas darbuotojų atsparumas.

Antroji tyrimo hipotezė (H2) teigia, kad darbo ištekliai (autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas, augimo galimybės) teigiamai prognozuoja darbuotojų atsparumą: didėjant darbo ištekliais labiau išreikštas darbuotojų atsparumas. Ši hipotezė buvo patvirtinta, kadangi regresinės analizės rezultatai parodė, kad atsparumą teigiamai prognozuoja visi analizuojami ištekliai – autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas bei augimo galimybės: didėjant darbo ištekliais, labiau išreikštas ir darbuotojų atsparumas. Vėlgi iš anksčiau aptartos literatūros galima pastebėti, jog esant sudėtingai situacijai teigiami reiškiniai, kaip autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas bei augimo galimybės gali lemti didesnę atsparumą. Jau minėtame Näswall ir kitų (2015) tyrime buvo teigiama, jog tokiose organizacijose, kuriose yra skatinamas palaikymas, bendradarbiavimas bei mokymasis, yra didesnė tikimybė, jog darbuotojai galės padidinti savo atsparumą.

Trečiąją tyrimo hipotezę (H3) siekiama patikrinti, ar darbuotojų atsparumas teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą, t.y. ar darbuotojai, kurių atsparumas yra didesnis, yra labiau įsitraukę į darbą. Ši hipotezė buvo patvirtinta, kadangi nustatytas statistiškai reikšmingas atsparumo prognostinis ryšys su įsitraukimu į darbą: darbuotojai, kurių suvoktas atsparumas yra aukštesnis, yra labiau įsitraukę į darbą. Šie rezultatai patvirtina ir anksčiau minėtuose tyrimuose gautas sąsajas, kadangi atsparumas dažnai siejamas su teigiamais reiškiniais, kurie turi teigiamos įtakos

darbuotojams, kaip pavyzdžiui, įsitraukimas į darbą (Grover, et al., 2018; Yu et al., 2019; Upadyaya et al., 2016).

Ketvirtoji hipotezė teigia, kad darbuotojų atsparumas neigiamai prognozuoja jų perdegimą: darbuotojai, kurių atsparumas yra didesnis, patiria mažesnę perdegimą darbe. Ši hipotezė buvo patvirtinta, nors šis ryšys nėra stiprus – atsparumas numato apie 29,0 proc. perdegimo rodiklio sklaidos.

Penktoji hipotezė (H5a) tyrime buvo išsikelta, jog darbo reikalavimai (spaudimas darbe, kognityviniai reikalavimai, emociniai reikalavimai) neigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą: didėjant darbo reikalavimams, silpniau išreikštas darbuotojų įsitraukimas į darbą. Ši hipotezė nebuvo patvirtinta, nes spaudimas darbe bei emociniai reikalavimai neturi statistiškai reikšmingų sąsajų su įsitraukimu į darbą, o kognityviniai reikalavimai teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą, kas reikštų, jog didėjant kognityviniams reikalavimams, labiau išreikštas ir įsitraukimas į darbą. Teorijoje dažniausiai yra kalbama, jog darbo reikalavimai turi neigiamą ryšį su įsitraukimu į darbą, tačiau Breevaart ir Bakker (2018) savo tyrime, gavo panašius rezultatus, kadangi nustatė, jog esant didesniems kognityviniams reikalavimams mokytojai patirdavo ir didesnę įsitraukimą į darbą, nors svarbi sąlyga būdavo ta, jog patys reikalavimai turi kelti tam tikrą iššūkį. Taip pat Inoue ir kiti (2014) savo tyrime irgi gavo gana panašius rezultatus, kadangi darbo reikalavimai teigiamai prognozavo įsitraukimą į darbą. Tai būtų galima aiškinti ir tuo, jog esant kognityviniams reikalavimams darbuotojai yra labiau susikoncentravę, susikaupę, o tai padidina ir įsitraukimą.

Taip pat penktoji hipotezė (H5b) teigia, jog darbo reikalavimai (spaudimas darbe, kognityviniai reikalavimai, emociniai reikalavimai) teigiamai prognozuoja perdegimą darbe: didėjant darbo reikalavimams, stipriau išreikštas darbuotojų perdegimas. Ši hipotezė pasitvirtino tik dalinai, nes kognityviniai reikalavimai nebuvo statistiškai reikšmingas prognostinis kintamasis perdegimo ryšiui, bet tyrime taip pat gauta, jog didėjant spaudimui darbe ir emociniams reikalavimams, labiau išreikštas ir darbuotojų perdegimas. Tokius rezultatus galėtų paaiškinti ir anksčiau minėtas Bakker, Demerouti ir Euwema (2005) tyrimas, kuriame aprašoma, jog darbo reikalavimai funkcionuoja kaip perdegimo stresorius, o darbo ištekliai kaip tik gali sušvelninti neigiamą darbo reikalavimų poveikį, pavyzdžiui, perdegimą.

Šeštoji hipotezė (H6a) teigia, jog darbo ištekliai (autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas, augimo galimybės) teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą: didėjant darbo ištekliams, stipriau išreikštas darbuotojų įsitraukimas į darbą. Ši hipotezė pasitvirtino, nes gauta, jog darbo ištekliai (autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas bei augimo galimybės) buvo statistiškai reikšmingi kintamieji prognozuojant įsitraukimą į darbą, tad esant didesniems darbuotojų darbo ištekliams, labiau išreikštas ir įsitraukimas į darbą. Šie rezultatai patvirtina H6a hipotezę. Remiantis Bakker ir Demerouti (2008) teorija darbo ištekliai turi motyvacinio potencialo,

kuris lemia didesnę įsitraukimą į darbą, mažesnę cinizmą bei puikius darbo atlikimo rezultatus, tad gauti rezultatai tyrime atitiktų ir tai, ką dažniausiai aprašo ir literatūroje – darbo ištekliai gali būti reikšmingas prognostinis kintamasis įsitraukimui į darbą.

Bei šeštąja (H6b) hipoteze buvo siekiama patikrinti, ar darbo ištekliai (autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas, augimo galimybės) neigiamai prognozuoja perdegimą darbe: didėjant darbo ištekliams, silpniau išreikštas darbuotojų perdegimas. Remiantis tyrimo rezultatais, ši hipotezė taip pat pasitvirtino, kadangi darbo ištekliai (autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas bei augimo galimybės) yra statistiškai reikšmingi kintamieji, prognozuojant mažesnę perdegimą, o tai reikštų, jog didėjant darbo ištekliams, silpniau išreikštas darbuotojų perdegimas, tuo tarpu didėjant spaudimui darbe ir emociniams reikalavimams perdegimas taip pat didėja.

4.3 Darbuotojų atsparumo reikšmė darbo reikalavimų ir išteklių ryšiui su įsitraukimu į darbą ir perdegimu

Kalbant apie mediacinius ryšius, nustatyta, jog atsparumas yra mediatorius tik kognityvinių reikalavimų ir įsitraukimo į darbą ryšiui, o tai dalinai patvirtina septintą hipotezę (H7), kuri teigia, jog atsparumas yra mediatorius (tarpinis kintamasis) darbo reikalavimų (spaudimo darbe, kognityvinių reikalavimų, emocinių reikalavimų) ir įsitraukimo į darbą ryšiui: darbo reikalavimai mažina darbuotojų atsparumą, o mažesnis atsparumas mažina įsitraukimą į darbą. (žr. 5 pav.). Atsparumo vaidmenį kognityvinių reikalavimų ir įsitraukimo ryšiui galima paaiškinti tuo, jog atsparumas, kuris gali padėti atsitiesti sunkesnėse situacijose, pastiprina kognityvinių reikalavimų poveikį įsitraukimui į darbą. Literatūroje nėra tyrimų, kurie aiškintų atsparumo vaidmenį kognityvinių reikalavimų bei įsitraukimo į darbą ryšiui bei dažniausiai literatūroje teigiama, jog darbo reikalavimai turi neigiamą poveikį ir neigiamai yra susiję su įsitraukimu į darbą. Tačiau didelis dėmesio sukaupimas, reikalavimas atidžiai, sutelkus dėmesį atlikti užduotis gali lemti padidėjusį įsitraukimą į darbą, o atsparumas, kuris kaip tik padeda sunkesnėse situacijose, taip „apsaugodamas“ nuo galimo neigiamo kognityvinių reikalavimų poveikio, kartu su kognityviniais reikalavimais gali pastiprinti ir įsitraukimą į darbą. Tai įdomus rezultatas, kurį galima paaiškinti kognityvinių reikalavimų intensyvumu, kiekiu ar sudėtingumu: didėjantys iki tam tikro lygio reikalavimai gali būti suvokiami kaip iššūkiai ir didinti įsitraukimą, tačiau per daug aukšti reikalavimai jau gali sukelti stresą ar perdegimą. Šį rezultatą tikslinga išsamiau analizuoti platesniuose tyrimuose.

Aštuntoji hipotezė (H8) teigia, jog atsparumas yra mediatorius (tarpinis kintamasis) darbo reikalavimų (spaudimo darbe, kognityvinių reikalavimų, emocinių reikalavimų) ir darbuotojų

perdegimo ryšiui: darbo reikalavimai mažina darbuotojų atsparumą, o mažesnis atsparumas didina perdegimą. Ši hipotezė nebuvo patvirtinta.

Devintoji hipotezė (H9) tyrime buvo išsikelta, siekiant patikrinti, ar atsparumas yra mediatorius (tarpinis kintamasis) darbo išteklių (autonomijos, kolegų paramos, grįžtamojo ryšio, vadovavimo, augimo galimybių) ir įsitraukimo į darbą ryšiui. Nustatyta, kad darbo ištekliai stiprina darbuotojų atsparumą, kuris didina įsitraukimą į darbą, ir tai patvirtina šią hipotezę (žr. 6, 7, 8, 9, 10 pav.). Darbo ištekliai tiek šiame tyrime, tiek literatūroje, turi teigiamas sąsajas su įsitraukimu į darbą, o atsparumas šį ryšį dar labiau pastiprina. Jangsiriwattana (2021) savo tyrime nustatė, jog atsparumas irgi yra mediatorius organizacijos palaikymo ir įsitraukimo į darbą ryšiui, tad tai papildytų ir šiame tyrime gautus rezultatus, kadangi atsparumas yra dalinis kintamasis kolegų paramos ir įsitraukimo į darbą ryšiui. Gauti rezultatai, jog atsparumas yra reikšmingas mediatorius autonomijos, kolegų paramos, grįžtamojo ryšio, vadovavimo, augimo galimybių ir įsitraukimo į darbą ryšiui papildė literatūroje esančius tyrimus, kadangi darbų, kuriuose analizuojami šie mediaciniai ryšiai, nėra daug.

Dešimtoji hipotezė (H10) teigia, jog atsparumas yra mediatorius (tarpinis kintamasis) darbo išteklių (autonomijos, kolegų paramos, grįžtamojo ryšio, vadovavimo, augimo galimybių) ir darbuotojų perdegimo ryšiui: darbo ištekliai didina darbuotojų atsparumą, o didesnis atsparumas mažina perdegimą. Hipotezė pasitvirtino tik iš dalies, kadangi atsparumas statistiškai reikšmingas mediatorius buvo tik autonomijos ir perdegimo ryšiui (žr. 11 pav.) Rezultatai parodė, jog atsparumas sustiprina autonomijos ir perdegimo ryšį ir taip prognozuoja mažesnę perdegimą. Remiantis aptarta literatūra galima daryti išvadą, jog tai, kad darbuotojai galėdami lanksčiai pasirinkti, kaip atlikti darbo užduotis bei galėdami savarankiškai atlikti darbus, pasižymi ir mažesniu perdegimu. Didesnis darbuotojų atsparumas šį autonomijos ir perdegimo ryšį dar labiau sustiprins. Šie rezultatai irgi galėtų papildyti literatūroje esančią medžiagą, kadangi nepavyko rasti publikuotų straipsnių, kuriuose nagrinėjamas atsparumo kaip mediatoriaus vaidmuo autonomijos ir perdegimo ryšiui. Literatūroje yra gana mažai tyrimų, kurie galėtų paaiškinti šiuos gautus ryšius, tačiau remiantis anksčiau aptarta literatūra, galima teigti, jog atsparumas gali būti naudinga asmens charakteristika kalbant apie teigiamą poveikį darbuotojams, kadangi atsparumas kaip mediatorius padidina įsitraukimą į darbą bei sumažina perdegimo poveikį.

TYRIMO RIBOTUMAI IR REKOMENDACIJOS ATEITIES TYRIMAMS

Kalbant apie tyrimo rezultatus, reikia atsižvelgti ir į tam tikrus jo ribotumus. Visų pirma, šio tyrimo rezultatai negali būti apibendrinti platesnei darbuotojų imčiai, kadangi taikyta patogioji imtis. Kintamųjų raiškos palyginimas pagal demografines charakteristikas gali būti tikslesnis platesniame tyrime, kai darbuotojų skaičius pagal demografines charakteristikas yra panašus. Šiame tyrime respondentų vyrų skaičius mažesnis, nei moterų, skiriasi ir vadovaujančias bei nevadovaujančias pareigas užimančių tiriamųjų skaičius, nes nevadovaujantys darbuotojai sudarė daugumą. Taip pat lyginant grupes respondentų, dirbančių pagal skirtingą darbo organizavimo būdą (hibridiniu, nuotoliniu būdu arba darbo vietoje), irgi reikia atkreipti dėmesį į skirtingus šių imčių dydžius, kadangi ženkliai mažesnę dalį respondentų sudarė dirbantys nuotoliu, palyginus dirbančiais hibridiniu metodu arba darbo vietoje. Todėl ateityje būtų galima plačiau patyrinėti vyrų ir moterų, nuotoliu, darbo vietoje arba hibridiniu metodu dirbančiųjų bei vadovaujančias ar nevadovaujančias pareigas užimančių respondentų imtis. Tikslinga surinkti daugiau dalyvių, kurie papildytų vyrų, dirbančių nuotoliniu arba tik darbo vietoje bei vadovų imtis. Nors tam tikri skirtumai tirtose imtyse išryškėjo, tačiau būtų naudinga iširti, kaip keistusi rezultatai, jei minėtos imtys būtų didesnės.

Analizuojant darbuotojų atsparumo prognostinius veiksnius, šiame tyrime buvo taikoma skerspjūvio strategija, o pagrindinis dėmesys skiriamas darbo charakteristikoms – reikalavimams bei ištekliams. Šie darbo aspektai gali būti stiprinami, todėl aktualu panagrinėti atsparumo prielaidas tęstiniuose tyrimuose ir analizuoti atsparumo pokyčius, kai darbo vietoje diegiamos darbo išteklius stiprinančios intervencijos.

PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

1. Gauti rezultatai tyrime atskleidė, jog atsparumas gali turėti didelę įtaką ne tik prognozuojant įsitraukimą į darbą bei perdegimą, tačiau gali būti ir tarpinis kintamasis darbo reikalavimų, išteklių bei įsitraukimo į darbą ar perdegimo sąsajoms. Todėl vadovavimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoje svarbu atkreipti dėmesį ir analizuoti, kaip galima padidinti darbuotojų atsparumą. Remiantis teorija, atsparumas dažniausiai didėja esant sudėtingoms situacijoms, tad atsižvelgiant į tai, įmonėse darbuotojams gali būti svarbu turėti iššūkių, kurie gali pastiprinti ne tik įsitraukimą į darbą, bet ir stiprinti asmeninį atsparumą. Užduotys, kurios reikalauja didesnio susikaupimo, atidumo ar tikslumo (kognityviniai reikalavimai) gali turėti įtakos atsparumo didėjimui, kuris suteikia galimybę greičiau ir lengviau atsitiesti sudėtingose ar įtemptose darbo situacijose.

2. Darbo ištekliai – autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas bei augimo galimybės – gali būti įvardyti kaip pozityvūs darbuotojų atsparumą stiprinantys ištekliai, todėl praktikoje svarbu nagrinėti šiuos darbo aspektus ir juos stiprinti. Pavyzdžiui, suteikti darbuotojams laisvę atliekant užduotis, didinti jų autonomiją, stiprinti pozityvų pagalbos ir palaikymo tarp kolegų klimatą kolektyve. Ypač svarbu sudėtingose situacijose kolegoms parodyti, jog jiems rūpi kitų rūpesčiai ar sunkumai. Svarbus ir grįžtamasis ryšys, tad būtų rekomenduojama teikti informaciją apie tai, kaip sekasi atlikti užduotis. Vienas reikšmingų prognostinių kintamųjų atsparumui yra vadovavimas, tad rekomenduojama, jog vadovas informuotų, ar yra patenkintas atliekamu darbu, padėtų bei kitaip palaikytų savo darbuotoją. Galiausiai, augimo galimybės irgi gali būti svarbus atsparumo didinimo veiksnys, tad reikėtų darbuotojams skirti užduotis, kurios galėtų suteikti naujų žinių, skatintų tobulėti ir augti.
3. Atsižvelgiant į tyrime gautus rezultatus reikėtų atkreipti dėmesį ir į darbo reikalavimus. Spaudimas darbe bei emociniai reikalavimai reikšmingai teigiamai prognozuoja perdegimą, kuris didėja, jei stiprėja spaudimas (darbo krūvis) ir emociniai reikalavimai. Ypatinai tai svarbu darbuotojams, kurie dirba klientų aptarnavimo srityje, kurioje emociniai reikalavimai tiesiogiai siejasi su klientų rūpesčiais, o juos numatyti iš anksto sudėtinga. Todėl praktikoje reikėtų organizacijoms atkreipti dėmesį į darbo krūvio optimizavimą, įvertinti, kokias psichologines pasekmes krūvis ir darbo greitis sukelia darbuotojams, nes tai gali turėti įtakos ir perdegimo didėjimui.
4. Aktualūs ir darbuotojų atsparumo kompetencijų ugdymo aspektai. Patiems darbuotojams taip pat svarbu įsivertinti, kiek atliekamas darbas jiems yra emociškai sunkus, ar paliečia asmeninį gyvenimą, nes įtampų darbe ir šeimos reikalų perdengimas gali turėti nepageidaujamų pasekmių fizinei ir psichinei sveikatai, santykiams už darbo ribų. Visa tai gali tapti streso darbe ir gyvenime prevencija ir stiprinti gerovę bei asmeninio atsparumo gebėjimus konstruktyviai valdyti sudėtingas darbo ir gyvenimo situacijas.

IŠVADOS

1. Skirtumai tarp vyrų ir moterų grupių gauti tik atsparumo, emocinių reikalavimų ir kolegų paramos rodikliams: šie reiškiniai aukščiau buvo įvertinti moterų grupėje, lyginant su vyrais, tačiau skirtumas menkas. Nustatyta, kad didėjant amžiui, darbuotojai žemiau vertina kolegų palaikymą ir yra labiau įsitraukę į darbą, o darbo stažas organizacijoje teigiamai koreliuoja su spaudimo darbe vertinimu. Emocinius reikalavimus kaip aukštesnius vertina dirbantys darbo vietoje, lyginant su dirbančiais nuotoliniu ar hibridiniu būdu. Taip pat skiriasi ir autonomija - didžiausias autonomijos vertinimo rodiklis gautas hibridiniu darbo metodu dirbančioje grupėje. Šie darbuotojai aukščiau įvertino ir vadovavimo aspektą, lyginant su dirbančiais darbo vietoje arba nuotoliu. Vadovai aukščiau įvertino spaudimą darbe, autonomiją didesnis jų įsitraukimas į darbą, lyginant su darbuotojais, neužimančiais vadovujančių pareigų.
2. Atsparumas ir darbo ištekliai (autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas, augimo galimybės) ir įsitraukimas į darbą yra susiję teigiamais ryšiais. Taip pat atsparumas turi teigiamas sąsajas ir su kognityviniais reikalavimais, perdegimą darbe didina spaudimas darbe ir emociniai reikalavimai, o mažina – atsparumas.
3. Atsparumą teigiamai prognozuoja kognityviniai reikalavimai: didesnius kognityvinius reikalavimus turintys darbuotojai pasižymi ir didesniu atsparumu. Taip pat atsparumą teigiamai prognozuoja ir autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas bei augimo galimybės, tad darbuotojai, kurie turi didesnę autonomiją, kolegų paramą, gauna daugiau grįžtamojo ryšio, turi didesnę vadovų palaikymą, pagalbą bei daugiau augimo galimybių, linkę būti labiau atsparūs.
4. Atsparumas teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą ir neigiamai – perdegimą: didesniu atsparumu pasižymintys darbuotojai labiau yra įsitraukę į darbą bei patiria mažesnę perdegimą.
5. Įsitraukimą į darbą teigiamai prognozuoja kognityviniai reikalavimai, todėl darbuotojai kurie turi daugiau kognityvinių reikalavimų, bus labiau įsitraukę į savo darbą. Perdegimą darbe teigiamai prognozuoja spaudimas darbe ir emociniai reikalavimai, todėl darbuotojai, patiriantys didesnę spaudimą darbe bei daugiau emocinių reikalavimų, pasižymės ir didesniu perdegimu.
6. Taip pat įsitraukimą į darbą teigiamai prognozuoja autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas bei augimo galimybės, tad darbuotojai, kurie darbe turi daugiau darbo išteklių, pasižymės didesniu įsitraukimu į darbą. Perdegimą darbe neigiamai prognozuoja autonomija, kolegų parama, grįžtamasis ryšys, vadovavimas bei augimo galimybės, tad darbuotojai, kurie turi darbe daugiau darbo išteklių patirs mažesnę perdegimą.

7. Atsparumas yra tarpinis kintamasis (mediatorius) kognityvinių reikalavimų ir įsitraukimo į darbą ryšiui ir pastiprina bei paaiškina šį ryšį: kognityviniai reikalavimai pastiprina darbuotojų atsparumą, kuris teigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą. Atsparumas yra tarpinis kintamasis (mediatorius) autonomijos, kolegų paramos, grįžtamojo ryšio, vadovavimo, augimo galimybių ir įsitraukimo į darbą ryšiui. Darbo išteklių teigiamai numato įsitraukimą į darbą, o atsparumas šį ryšį pastiprina. Perdegimo atžvilgiu atsparumas taip pat veikia kaip tarpinis kintamasis, paaiškinantis neigiamą autonomijos ir perdegimo ryšį: autonomija darbe pastiprina darbuotojų atsparumą, kuris neigiamai prognozuoja perdegimą darbe.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Adisa, T. A., Ogbonnaya, C., & Adekoya, O. D. (2021). Remote working and employee engagement: a qualitative study of British workers during the pandemic. *Information Technology & People*.

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170.

Bakker, A. B., Evangelia Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 Issue: 3, pp.309-328

Blom, V., Bodin, L., Bergström, G., & Svedberg, P. (2016). Applying the demand-control-support model on burnout in managers and non-managers. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(1), 110-122.

Borritz, M., Rugulies, R., Bjorner, J. B., Villadsen, E., Mikkelsen, O. A., & Kristensen, T. S. (2006). Burnout among employees in human service work: design and baseline findings of the PUMA study. *Scandinavian journal of public health*, 34(1), 49-58.

Borritz, M., Rugulies, R., Christensen, K. B., Villadsen, E., & Kristensen, T. S. (2006a). Burnout as a predictor of self-reported sickness absence among human service workers: prospective findings from three year follow up of the PUMA study. *Occupational and environmental medicine*, 63(2), 98-106.

Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 23(3), 338.

Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How much do we really know about employee resilience?. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378-404.

Chopra, V. G. N. (2014). The impact of job characteristics and personality on organizational commitment: Differences between managers and non-mangers. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 5(2), 188.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

Ferreira, P., & Gomes, S. (2021). The role of resilience in reducing burnout: A study with healthcare workers during the COVID-19 pandemic. *Social Sciences*, 10(9), 317.

- Grover, S. L., Teo, S. T., Pick, D., Roche, M., & Newton, C. J. (2018). Psychological capital as a personal resource in the JD-R model. *Personnel Review*.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. *Guilford Press*.
- Hetzel-Riggin, M. D., Swords, B. A., Tuang, H. L., Deck, J. M., & Spurgeon, N. S. (2020). Work engagement and resiliency impact the relationship between nursing stress and burnout. *Psychological Reports, 123*(5), 1835-1853.
- Inoue, A., Kawakami, N., Tsutsumi, A., Shimazu, A., Miyaki, K., Takahashi, M., ... & Totsuzaki, T. (2014). Association of job demands with work engagement of Japanese employees: comparison of challenges with hindrances (J-HOPE). *PLoS One, 9*(3), e91583.
- Yu, F., Raphael, D., Mackay, L., Smith, M., & King, A. (2019). Personal and work-related factors associated with nurse resilience: A systematic review. *International journal of nursing studies, 93*, 129-140.
- Jangsiriwattana, T. (2021). The mediating effect of resilience on the relationship between perceived organizational support and work engagement. *Academy of Strategic Management Journal, 20*, 1-12.
- Jaworek, M. (2017). The role of occupational and demographic factors in relation to work engagement in Polish sample of employees: Initial study. *Journal of Positive Management, 8*(4).
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*, 692–724.
- Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J., & Schaufeli, W. B. (2018). Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health, 33*(1), 43-62.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress, 19*(3), 192-207.
- Lee, M. S., & Kim, H. S. (2020). The effects of service employee resilience on emotional labor: Double-mediation of person–job fit and work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(19), 7198.
- Liu, J., & Cho, S. (2018). Interaction effect of display rules and emotional intelligence on hotel managers' and non-managers' work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(3), 1903-1919.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development, 71*(3), 543-562.

Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071-1094.

Mohseni Takalu, F., Salajeghe, S., Jalalkamali, M., & Mohseni Takalu, M. T. (2021). Using the Job-Demands-Resources (JD-R) Model in Predicting the Resilience of the Melli Bank Branch Employees of Kerman, Iran. *Iranian Journal of Ergonomics*, 9(1), 48-62.

Montero-Marin, J., Monticelli, F., Casas, M., Roman, A., Tomas, I., Gili, M., & Garcia-Campayo, J. (2011). Burnout syndrome among dental students: a short version of the " Burnout Clinical Subtype Questionnaire" adapted for students (BCSQ-12-SS). *BMC medical education*, 11(1), 103.

Näswall, K., Kuntz, J., Hodliffe, M., & Malinen, S. (2015). Employee Resilience Scale (EmpRes) Measurement Properties. *Resilient Organizations Research Programme: Christchurch, New Zealand*, 1-4.

Nguyen, Q., Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. *New Zealand Journal of Psychology (Online)*, 45(2), 13.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C., & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology & health*, 16(5), 565-582.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: the UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577. <http://dx.doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>

Upadyaya, K., Vartiainen, M., & Salmela-Aro, K. (2016). From job demands and resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms, and occupational health. *Burnout research*, 3(4), 101-108.

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

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo anketos pavyzdys

Gerbiamas (-a) respondente,

Esu Vilniaus universiteto Organizacinės psichologijos programos studentė Aistė Ričkutė ir kviečiu Jus dalyvauti tyrime, kurio tikslas – išnagrinėti darbuotojų atsparumo vaidmenį darbo reikalavimų - išteklių ir įsitraukimo į darbą bei perdegimo sąsajoms.

Pildydami anketą Jūs turite teisę bet kuriuo metu nutraukti dalyvavimą tyrime. Užtikrinu konfidencialumą, nes apklausa yra anoniminė, atsakymai bus analizuojami tik apibendrinti ir panaudoti magistro darbe. Atsakymas į anketą užtruks apie 5-10 min. Jei dirbate daugiau nei vienoje organizacijoje, atsakykite, galvodami apie pagrindinę darbo vietą.

Iš anksto dėkoju už atsakymus!

Kilus klausimams, prašome kreiptis el. paštu aiste.rickute@fsf.stud.vu.lt

1. Kokiam sektoriui priklauso Jūsų organizacija? 

- Viešajam
- Privačiam

2. Ar dirbate pilnu etatu? 

- Taip
- Ne

3. Ar užimate vadovaujančias pareigas? 

- Taip
- Ne

4. Kiek metų dirbate šioje organizacijoje? (įrašykite skaičių) 

5. Jūsų lytis 

- Moteris
- Vyras
- Kita
- Nenoriu atsakyti

6. Jūsų amžius (įrašykite metus) 

Žemiau pateikiami klausimai apie Jūsų darbą. Atidžiai perskaitykite žemiau pateiktus klausimus ir pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą. +

1 2 3 4 5 (Labai
(Niekada) (Retai) (Kartais) (Dažnai) dažnai/Nuolat)

1. Ar turite dirbti sparčiau tempu?

Žemiau pateikiami klausimai apie Jūsų darbą. Atidžiai perskaitykite žemiau pateiktus klausimus ir pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą. +

1 2 3 4 5 (Labai
(Niekada) (Retai) (Kartais) (Dažnai) dažnai/Nuolat)

1. Ar galite lanksčiai rinktis, kaip atlikti savo darbą?

Kaip dažnai Jūs išgyvenate būsenas, kurios aprašytos toliau pateikiamuose teiginiuose. Atidžiai perskaitykite kiekvieną teiginį ir pažymėkite Jums tinkančius atsakymus. +

1 (Niekada/Beveik
niekada) 2 3 4 5
(Retai) (Kartais) (Dažnai) (Nuolat)

1. Ar darbas Jus emociškai išsekina?

Įvertinkite kiekvieną toliau pateiktą teiginį ir Jums tinkamą apibraukite pagal tai, kiek Jūs su juo sutinkate arba nesutinkate (1 balas – Visiškai nesutinku, 5 balai – Visiškai sutinku). +

1 (Visiškai
nesutinku) 2 3 4 5
(Nesutinku) (Nei sutinku
nei nesutinku) (Sutinku) (Visiškai
sutinku)

1. Veiksmingai bendradarbiauju su kitais, kad galėčiau įveikti netikėtus iššūkius darbe.

Žemiau pateikiami dar keli teiginiai apie Jūsų savijautą dirbant. Pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą. Jei niekada taip nesijautėte, pažymėkite "0". Jeigu esate patyręs šį jausmą, nurodykite, kaip dažnai taip jaučiatės pažymėdami atsakymą nuo „1“ iki „6“. +

0 1 (Beveik
(Niekada) niekada/
Kelis kartus
per metus
ar rečiau) 2
(Retai/Kartą
per mėnesį
ar rečiau) 3
(Kartais/Keletą
kartų per
mėnesį) 4
(Dažnai/Kartą
per savaitę) 5 (Labai
dažnai/Kelis
kartus per
savaitę) 6
(Visada/Kasdien)

1. Savo darbe
aš jaučiuosi
kupinas/-a
energijos.

Dėkoju už atsakymus.

2 priedas. Statistiškai nereikšmingi mediacinių ryšių modeliai

2 priedo 1 lentelė. Kolegų paramos ir perdegimo ryšiai – mediacijos rezultatai

Kintamieji	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	95% <i>CI</i>		<i>R</i> ²	<i>F</i>	<i>p</i>
				<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>			
KPar → Atsp	0,289	0,037	< 0,001	0,216	0,362	0,237	60,713	< 0,001
KPar → P (tiesioginis efektas)	-0,348	0,076	< 0,001	-0,497	-0,199	0,176	20,777	< 0,001
KPar → Atsp → P	-0,216	0,127	0,092	-0,467	0,036			
Bendras efektas KPar → P	-0,411	0,066	< 0,001	-0,541	-0,280	0,164	38,325	< 0,001
Netiesioginis efektas (Atsp)	-0,062	0,046		-0,157	0,023	Sobelio testas Z = -1,6409, p = 0,1008		

Pastaba: *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; KPar – Kolegų parama; Atsp – Atsparumas; P – Perdegimas.

2 priedo 2 lentelė. Grįžtamojo ryšio ir perdegimo ryšiai – mediacijos rezultatai

Kintamieji	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	95% <i>CI</i>		<i>R</i> ²	<i>F</i>	<i>p</i>
				<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>			
GR → Atsp	0,232	0,029	< 0,001	0,175	0,289	0,248	64,150	< 0,001
GR → P (tiesioginis efektas)	-0,245	0,061	< 0,001	-0,365	-0,126	0,158	18,128	< 0,001
GR → Atsp → P	-0,240	0,130	0,065	-0,496	0,016			
Bendras efektas GR → P	-0,301	0,053	< 0,001	-0,405	-0,197	0,143	32,418	< 0,001
Netiesioginis efektas (Atsp)	-0,056	0,036		-0,131	0,012	Sobelio testas Z = -1,7919, p = 0,0731		

Pastaba: *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; GR – Grįžtamasis ryšys; Atsp – Atsparumas; P – perdegimas.

2 priedo 3 lentelė. Vadovavimo ir perdegimo ryšiai – mediacijos rezultatai

Kintamieji	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	95% <i>CI</i>		<i>R</i> ²	<i>F</i>	<i>p</i>
				<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>			
V → Atsp	0,289	0,029	< 0,001	0,231	0,346	0,334	97,823	< 0,001
V → P (tiesioginis efektas)	-0,354	0,067	< 0,001	-0,486	-0,222	0,201	24,407	< 0,001
V → Atsp → P	-0,092	0,134	0,494	-0,357	0,173			
Bendras efektas V → P	-0,381	0,055	< 0,001	-0,488	-0,273	0,199	48,478	< 0,001
Netiesioginis efektas (Atsp)	-0,027	0,048		-0,122	0,067	Sobelio testas Z = -0,6797, p = 0,4967		

Pastaba: *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; V – Vadovavimas; Atsp – Atsparumas; P – Perdegimas;

2 priedo 4 lentelė. Augimo galimybių ir perdegimo ryšiai – mediacijos rezultatai

Kintamieji	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	95% <i>CI</i>		<i>R</i> ²	<i>F</i>	<i>p</i>
				<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>			
AuG → Atsp	0,220	0,034	< 0,001	0,154	0,286	0,181	43,034	< 0,001
AuG → P (tiesioginis efektas)	-0,392	0,061	< 0,001	-0,411	-0,272	0,247	31,876	< 0,001
AuG → Atsp → P	-0,180	0,118	0,128	-0,411	0,052			
Bendras efektas AuG → P	-0,432	0,055	< 0,001	-0,541	-0,323	0,283	60,995	< 0,001
Netiesioginis efektas (Atsp)	-0,040	0,031		-0,108	0,015	Sobelio testas Z = -1,4732, p = 0,1407		

Pastaba: *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; AuG – Augimo galimybės; Atsp – Atsparumas; P – Perdegimas;