

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Magistrantės Alos Riabčuk
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

SUVOKIAMOS ORGANIZACIJOS PARAMOS POVEIKIS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI MEDIJUOJANT DARBO STRESUI IR MODERUOJANT ĮVEIKOS STRATEGIJOMS	THE IMPACT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON EMPLOYEE ENGAGEMENT MEDIATED BY WORK STRESS AND MODERATED BY COPING STRATEGIES
--	---

Darbo vadovas (-ė) _____
Profesorė Dr. Greta Drūteikienė

Vilnius, 2026

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
IVADAS	6
1. SUVOKIAMOS ORGANIZACIJOS PARAMOS, DARBO STRESO, ĮVEIKOS STRATEGIJŲ IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO TEORINIAI ASPEKTAI	9
1.1. Suvokiama organizacijos parama	9
1.1.1. Suvokiamos organizacijos paramos poveikis darbuotojų stresui	11
1.1.2. Suvokiamos organizacijos paramos ryšys su darbuotojų įsitraukimu	13
1.2. Darbo stresas	14
1.2.1. Distresas ir eustresas: iššūkių ir kliūčių tipo stresoriai	16
1.2.2. Darbo streso poveikis įsitraukimui	17
1.3. Darbuotojų įsitraukimas	18
1.3.1. Įsitraukimo ryšiai su suvokiama organizacijos parama, stresu ir įveikos strategijomis	20
1.4. Įveikos strategijos	22
1.4.1. Įveikos strategijų samprata	23
1.4.2. Konstruktyvios ir deskruktyvios įveikos strategijų reikšmė	26
1.4.3. Įveikos strategijų vaidmuo stresorių ir įsitraukimo ryšiuose	27
2. EMPIRINIO TYRIMO METODIKA	29
2.1. Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai	29
2.2. Konceptualus tyrimo modelis	29
2.3. Tyrimo hipotezės ir jų teorinis pagrindas	31
2.4. Duomenų rinkimo metodas ir procedūra	34
2.5. Tyrimo imtis ir respondentų atrankos principai	36
2.6. Tyrimo instrumentai ir jų tinkamumo pagrindimas	37
2.7. Statistiniai analizės metodai	38
2.8. Tyrimo ribotumai	41
3. EMPIRINIŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	43
3.1. Respondentų demografinės charakteristikos	43
3.2. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika	44
3.3. Konstruktyvų koreliacijos	47

3.4. Tiesioginių ryšių analizė	48
3.4.1. Suvokiama organizacijos paramos poveikis darbo stresui	48
3.4.2. Darbo streso poveikis darbuotojų įsitraukimui	49
3.4.3. Streso mediacija ryšyje tarp suvokiama organizacijos paramos ir įsitraukimo	50
3.5. Moderacijos ir moderuotos mediacijos analizė	52
3.5.1. Socialinės paramos moderacinis vaidmuo	53
3.5.2. Problemų sprendimo moderacinis vaidmuo	55
3.5.3. Emocinio iškvėpimo moderacinis vaidmuo	57
3.5.4. Vengimo moderacinis vaidmuo	59
3.6. Apibendrinta rezultatų interpretacija	60
3.7. Hipotezių patvirtinimas	62
3.8. Praktinė rezultatų reikšmė organizacijai	63
4. DISKUSIJA	65
IŠVADOS	67
REKOMENDACIJOS	69
LITERATŪROS SĄRAŠAS	70
SANTRAUKA	79
SUMMARY	81
PRIEDAI	83
1 priedas. Anketos pavyzdys	83
2 priedas. Konstrukto Cronbach alfa	87
3 priedas. Aprašomoji statistika	88
4 priedas. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika	88
5 priedas. Kintamųjų koreliacija	89
6 priedas. Daugianarė regresinė analizė (H1)	90
7 priedas. Daugianarė regresinė analizė (H2)	91
8 priedas. Mediatoriaus ir moderatoriaus analizė (H3)	92
9 priedas. Mediatoriaus ir moderatoriaus analizė	93

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	<i>POS apibrėžimų palyginimas mokslinėje literatūroje</i>	10
2 lentelė	<i>Darbo streso apibrėžimai</i>	15
3 lentelė	<i>Iššūkio ir kliūčių stresorių palyginimas</i>	17
4 lentelė	<i>Darbuotojų įsitraukimo dimensijos pagal UWES</i>	19
5 lentelė	<i>Veiksniai, darantys įtaką darbuotojų įsitraukimui</i>	22
6 lentelė	<i>Pagrindiniai įveikos strategijų modeliai</i>	24
7 lentelė	<i>Konstruktivos ir destruktivos įveikos strategijos darbo aplinkoje</i>	27
8 lentelė	<i>Pilotinio tyrimo Cronbach α rezultatai</i>	35
9 lentelė	<i>Tyrimo instrumentas</i>	35
10 lentelė	<i>Tyrimo instrumentai ir validumas</i>	37
11 lentelė	<i>Tyrimo hipotezės ir taikomi statistinės analizės metodai</i>	39
12 lentelė	<i>Duomenų analizės etapai ir taikyti statistiniai metodai</i>	40
13 lentelė	<i>Individualūs respondentų rodikliai</i>	43
14 lentelė	<i>Organizacijos respondentų rodikliai</i>	44
15 lentelė	<i>Konstruktų normalumo testų vertinimas</i>	45
16 lentelė	<i>Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika</i>	46
17 lentelė	<i>Suvokiamos organizacijos paramos poveikis darbo stresui (H1)</i>	49
18 lentelė	<i>Darbo streso poveikio darbuotojų įsitraukimui regresijos koeficientai (H2)</i>	50
19 lentelė	<i>Mediacijos analizės rezultatai (PROCESS Model 4)</i>	52
20 lentelė	<i>Socialinės paramos moderacijos analizės rezultatai</i>	53
21 lentelė	<i>Darbo streso poveikis įsitraukimui esant skirtingam socialinės paramos lygiui</i>	54
22 lentelė	<i>Problemų sprendimo moderacijos analizės rezultatai</i>	55
23 lentelė	<i>Darbo streso poveikis įsitraukimui esant skirtingam problemų sprendimo lygiui</i>	56
24 lentelė	<i>Emocijų iškrovos moderacijos analizės rezultatai</i>	57
25 lentelė	<i>Darbo streso poveikis įsitraukimui esant skirtingam emocijų iškrovos lygiui</i>	58
26 lentelė	<i>Vengimo moderacijos analizės rezultatai</i>	59
27 lentelė	<i>Darbo streso poveikis įsitraukimui esant skirtingam vengimo lygiui</i>	59
28 lentelė	<i>Subskalių palyginimas</i>	61
29 lentelė	<i>Hipotezių patvirtinimas</i>	62

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas	<i>Konceptualus tyrimo modelis</i>	30
2 paveikslas	<i>Tyrimo eiga</i>	36

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Šiuolaikinėje organizacinėje aplinkoje darbuotojų psichologinė savijauta, patiriamas stresas ir gebėjimas išlikti įsitraukus į darbo procesus tampa vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių organizacijų veiklos sėkmingumą ir ilgalaikį tvarumą (Bakker & Albrecht, 2018; Marzocchi et al., 2024). Intensyvėjanti darbo aplinka, didėjantys klientų lūkesčiai, spartėjantys procesai ir nuolat atsinaujinantys darbo metodai darbuotojams kelia vis daugiau emocinių ir kognityvinių reikalavimų (Lesener et al., 2019). Praktiniu požiūriu ši tema aktuali todėl, kad vis daugiau Lietuvos organizacijų susiduria su darbuotojų streso, įsitraukimo ir motyvacijos problemomis, kurios tiesiogiai atspindi produktyvume, darbuotojų kaitoje ir organizacijos kultūroje (Staskevičiūtė, 2020).

Teoriniu požiūriu svarbu tai, kad šiuolaikinė literatūra stresą aiškina kaip daugialypį konstruktą, apimančį tiek žalingą, tiek potencialiai teigiamą poveikį (Hobfoll, 1989; Lazarus & Folkman, 1984; Dorsey et al., 2022; Lavreysen et al., 2025). Vis dažniau išskiriami iššūkio tipo stresoriai (angl. *challenge stressors*) ir trukdantys stresoriai (angl. *hindrance stressors*) (Cavanaugh et al., 2000). Toks požiūris leidžia stresą analizuoti ne tik kaip neigiamą reiškinį, nes kai kuriais atvejais, esant tinkamoms sąlygoms, iššūkio tipo stresoriai gali net didinti darbuotojų įsitraukimą (Gulzar et al., 2022; Azeem et al., 2024).

Tuo pačiu metu tyrimai rodo, kad vienas iš svarbiausių apsauginių veiksnių šiame kontekste yra suvokiama organizacijos parama (angl. Perceived Organizational Support – POS) (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Zhang et al., 2024). Darbuotojai, kurie jaučia, kad organizacija jais pasitiki, vertina jų indėlį ir suteikia pagalbą sunkesnėse situacijose, patiria mažesnę psichologinę diskomfortą ir lengviau išlaiko įsitraukimą į darbą (Canboy et al., 2023; Lee & Shin, 2023). Visi šie aspektai pagrindžia darbo temos aktualumą tiek teoriniu, tiek praktiniu lygmeniu.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Suvokiamos organizacijos paramos, darbo streso, įveikos strategijų ir įsitraukimo sąsajos yra plačiai tiriamos mokslinėje literatūroje. Ankstyvieji POS tyrimai (Eisenberger et al., 1986) ir vėlesnės apžvalgos rodo, kad organizacijos parama yra svarbus darbuotojų psichologinis išteklius, susijęs su mažesniu patiriamu stresu ir geresne emocine savijauta (Rhoades & Eisenberger, 2002; Caesens & Stinglhamber, 2020). Darbo streso tema dažniausiai nagrinėjama remiantis darbo reikalavimų ir išteklių (JD-R) modeliu. Šiuolaikiniai tyrimai vis dažniau skiria iššūkio ir kliūties tipo stresorius, pabrėždami, kad iššūkio reikalavimai

gali būti siejami su aukštesniu įsitraukimu, jei darbuotojai turi pakankamai išteklių ir aiškias darbo ribas (Prem et al., 2017; Sutarno et al., 2021; Chen et al., 2024). Įsitraukimo tyrimai rodo, kad jį lemia reikalavimų-išteklių balansas, o didelę reikšmę turi organizaciniai ir socialiniai ištekliai, tokie kaip vadovų palaikymas ir suvokiama organizacijos parama (Junça-Silva & Silva, 2021; Mazzetti et al., 2023). Įveikos strategijų tyrimai rodo aiškią diferenciaciją tarp konstruktyvių ir destruktivių įveikos formų. Konstruktyvios strategijos padeda reguliuoti profesinį stresą, o destruktivos siejamos su prastesne savijauta, emociniu išsekimu ir mažesniu įsitraukimu (Grakauskas & Valickas, 2006; Li et al., 2017; Kosterz et al., 2022). Lietuvos kontekste įveikos strategijų tema yra nagrinėta, tačiau nėra tyrimų, kurie viename modelyje integruotų POS, darbo stresą, įsitraukimą ir įveikos strategijų moderuojantį vaidmenį. Būtent ši spraga ir sudaro pagrindą šio tyrimo aktualumui ir darbo naujumui.

Šio **darbo naujumas** atsiskleidžia tuo, kad darbuotojų įsitraukimas analizuojamas integruotame modelyje, kuriame vienu metu vertinama suvokiama organizacijos parama, darbo stresas ir įveikos strategijos (Hasan et al., 2023). Tyrimu siekiama ne tik patikrinti tiesiogines sąsajas, bet ir atskleiti jų veikimo mechanizmą, streso mediacinį vaidmenį bei įveikos strategijų moderacinį poveikį ryšyje tarp streso ir įsitraukimo. Papildomai darbo naujumą stiprina streso interpretacija, atsižvelgiant į iššūkio ir kliūčių tipo stresorių logiką, kuri leidžia tiksliau paaiškinti, kodėl stresas skirtingose situacijose gali turėti nevienodą poveikį darbuotojų įsitraukimui (Cavanaugh et al., 2000; Chen et al., 2024). Įveikos strategijos šiame darbe vertinamos per keturių subskalių modelį (Grakauskas & Valickas, 2006), todėl sudaromos prielaidos diferencijuotai įvardyti, kurios įveikos formos gali veikti kaip apsauginiai, o kurios, kaip rizikos veiksniai darbuotojų įsitraukimo išlaikymui.

Darbo problema. Nėra aišku, kaip suvokiama organizacijos parama, darbo stresas ir skirtingos įveikos strategijos kartu lemia darbuotojų įsitraukimą į darbą, ir ar šiuose ryšiuose stresas veikia kaip tarpininkas, o įveikos strategijos - kaip moderuojantis veiksnys.

Darbo tikslas. Nustatyti suvokiamos organizacijos paramos, darbo streso ir įveikos strategijų sąsajas su darbuotojų įsitraukimu, įvertinant streso mediacinį ir įveikos strategijų moderacinį vaidmenį.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti suvokiamos organizacijos paramos, darbo streso, darbuotojų įsitraukimo ir įveikos strategijų teorinius pagrindus;

2. Sudaryti konceptualų tyrimo modelį ir remiantis mokslinės literatūros analize, pagrįsti tyrimo hipotezes;
3. Aprašyti tyrimo metodiką, naudojamus matavimo instrumentus ir tiriamąją imtį;
4. Empiriškai įvertinti suvokiamos organizacijos paramos poveikį darbuotojų patiriamam darbo stresui;
5. Nustatyti darbo streso poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą;
6. Patikrinti darbo streso mediacinį vaidmenį ryšyje tarp suvokiamos organizacijos paramos ir darbuotojų įsitraukimo;
7. Nustatyti konstruktyvių ir destruktivių įveikos strategijų moderacinį poveikį ryšyje tarp darbo streso ir darbuotojų įsitraukimo.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimas naudojant standartizuotus klausimynus ir statistinė duomenų analizė (aprašomoji statistika, Cronbach alfa, koreliacijos, regresija, mediacija, moderacija ir moderuota mediacija).

Darbo struktūra. Darbas sudarytas iš keturių pagrindinių skyrių. Pirmajame skyriuje nagrinėjami POS, streso, įsitraukimo ir įveikos strategijų teoriniai aspektai, pristatomos pagrindinės koncepcijos ir jų sąajos. Antrajame skyriuje pateikiama tyrimo metodologija: tikslas, problema, uždaviniai, modelis, imtis, tyrimo instrumentai ir statistiniai metodai. Trečiasis skyrius skirtas empirinių tyrimo rezultatų analizei, mediacijos ir moderacijos vertinimui bei gautų rezultatų interpretacijai. Darbą užbaigia ketvirtasis skyrius, skirtas diskusijai, bei pateikiamos išvados ir rekomendacijos organizacijai, literatūros sąrašas, darbo santrauka ir priedai.

Darbo apiribojimai siejami su vienos organizacijos intimi ir skerspjūviniu tyrimo dizainu. Nors šie aspektai ir riboja apibendrinimą, jie netrukdo pateikti vertingų įžvalgų apie POS, stresą, įveikos strategijas ir įsitraukimą tiriamoje organizacijoje.

1. SUVOKIAMOS ORGANIZACIJOS PARAMOS, DARBO STRESO, ĮVEIKOS STRATEGIJŲ IR DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Suvokiama organizacijos parama

Suvokiama organizacijos parama (angl. *Perceived Organizational Support*, POS) literatūroje įvardijama kaip vienas svarbiausių konstrukto, aiškinančių darbuotojo ir organizacijos santykio kokybę. POS apibrėžiama kaip darbuotojo įsitikinimas, kad organizacija vertina jo indėlį, pripažįsta pastangas ir rūpinasi jo gerove (Eisenberger et al., 1986). POS nėra vien tik formaliai apibrėžtų organizacinių procedūrų visuma - tai darbuotojo subjektyviai patiriamas palaikymo pojūtis, formuojamas per kasdienį vadovų elgesį, komunikacijos pobūdį ir organizacijos sprendimų nuoseklumą. Kadangi tai subjektyvi patirtis, tas pats organizacijos veiksmas skirtingų darbuotojų gali būti suvokiamas nevienodai, priklausomai nuo jų ankstesnių patirčių ir tarpasmeninių santykių.

POS teorinis pagrindas remiasi keliomis kryptimis. *Socialinių mainų teorija* (Blau, 1964) (angl. *Social Exchange Theory*, SET) teigia, kad darbuotojai linkę atsilyginti organizacijai už palaikymą didesniu lojalumu, įsitraukimu ir atsakomybe. *Organizacinio teisingumo teorija* akcentuoja sąžiningumo, skaidrumo ir pagarbos svarbą - darbuotojai paprastai suvokia organizaciją kaip palankesnę tada, kai mato teisingus sprendimus ir nuoseklų vertinimą (Greenberg, 1990; Aggarwal & Mittal, 2021). Tuo tarpu *darbo reikalavimų-išteklių modelis* (JD-R) aiškina POS kaip vieną svarbiausių darbo išteklių, galinčių mažinti stresą ir stiprinti įsitraukimą (Bakker & Demerouti, 2017; Lesener et al., 2019).

Moksliniuose tyrimuose POS aprašomas kaip kelių susijusių komponentų derinys. Pirmasis siejamas su organizacijos rūpesčiu darbuotojo gerove, ar darbuotojas jaučia, kad organizacija reaguoja į jo poreikius, suteikia reikalingus išteklius ir padeda susidūrus su sunkumais. Antrasis komponentas susijęs su darbuotojo indėlio pripažinimu ir pastangų įvertinimu. Trečiasis – su teisingumo pojūčiu, kuris laikomas vienu svarbiausių palaikančios organizacijos signalų (Kurtessis et al., 2017). Šie komponentai kartu formuoja darbuotojo suvokimą apie organizacijos patikimumą ir palaikymo nuoseklumą, kuris laikomas esmine POS konstrukto ašimi.

POS reikšmė išryškėja darbo reikalavimų ir išteklių (JD-R) modelyje, kuriame POS laikoma vienu esminių darbo išteklių. Tyrimai rodo, kad palaikymą jaučiantys darbuotojai geriau susidoroja su reikalavimais, patiria mažiau emocinio nuovargio, o iššūkius vertina labiau kaip įveikiamus, o ne grėsmingus (Bakker & Demerouti, 2017; Lesener et al., 2019). POS didina psichologinį saugumą ir palaiko motyvaciją net sudėtingomis situacijomis. Tai paaiškina, kodėl organizacijos, kurios išlaiko nuoseklų palaikymo klimatą, pasižymi mažesne darbuotojų kaita ir didesniu įsitraukimo lygiu.

Empiriniai tyrimai nuosekliai patvirtina POS poveikį svarbiems psichologiniams procesams. Viena tyrimų kryptis išryškina POS ryšį su organizacijos tapatybe, t.y. darbuotojai, kurie jaučia didesnę organizacijos paramą, lengviau tapatinasi su organizacija ir linkę labiau įsitraukti į darbą (Rhoades & Eisenberger, 2002). Kita kryptis pabrėžia POS svarbą streso ir emocinio išsekimo prevencijai: palaikančioje organizacijos aplinkoje darbuotojai jaučiasi saugesni, geriau susitvarko su neapibrėžtumu, o streso poveikis jų savijautai yra mažesnis (Caesens & Stinglhamber, 2014; Canboy et al., 2023). Šios dvi tyrimų kryptys leidžia matyti POS ne tik kaip motyvacinį veiksnį, bet ir kaip psichologinį „amortizatorių“, mažinantį neigiamą darbo reikalavimų poveikį darbuotojo savijautai.

POS svarba dar labiau išryškėjo intensyvių pokyčių laikotarpiais, tokiais kaip pandemija ar ekonominiai svyravimai. Tyrimai rodo, kad darbuotojai, jaučiantys didesnę organizacijos palaikymą, pasižymi stipresniu pasitikėjimu, lengviau prisitaiko prie pokyčių ir rečiau patiria neigiamų emocijų, susijusių su darbo krūvio kitimu ar neapibrėžtumu (Zhang et al., 2024; Liu et al., 2024). Tokie rezultatai leidžia teigti, kad POS yra vienas iš svarbiausių šiuolaikinės organizacijos psichologinių išteklių, ypač situacijose, kai darbuotojams reikia ne tik formalaus, bet ir emocinio palaikymo. Siekiant apibendrinti pagrindinius suvokiamos organizacijos paramos (POS) apibrėžimus, 1 lentelėje pateikiami skirtingų autorių požiūriai į šį konstruklą.

1 lentelė

POS apibrėžimų palyginimas mokslinėje literatūroje

Autorius	Apibrėžimas	Esmė
Eisenberger et al. (1986)	POS – darbuotojo įsitikinimas, kad organizacija vertina jo pastangas ir rūpinasi jo gerove.	Organizacijos vertinimas + rūpestis darbuotoju kaip ištekliu

1 lentelės tęsinys

Rhoades & Eisenberger (2002)	POS apima organizacijos teisingumą, vadovo palaikymą ir palankias darbo sąlygas.	Organizacinis teisingumas, vadovo parama, darbo sąlygos
Kurtessis et al. (2017)	Integruotas priežastinis POS modelis, susijantis organizacijos praktikas, tarpasmenines sąveikas ir darbuotojų psichologinius bei elgesio rezultatus	Sisteminiai priežastiniai ryšiai: organizacinės praktikos-POS-elgesys ir gerovė
Caesens & Stinglhamber (2014)	POS suprantamas kaip emocinis ir socialinis darbo išteklis, kuris gali mažinti stresą, stiprinti gerą savijautą ir didina darbuotojų įsitraukimą.	Emociniai ir socialiniai ištekliai

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis literatūros analize (Eisenberger et al. (1986), Rhoades & Eisenberger (2002), Kurtessis et al. (2017), Caesens & Stinglhamber (2014).

POS yra daugialypis konstruktas, apimantis darbuotojo vertinimą, kiek organizacija pripažįsta jo indėlį ir rūpinasi jo gerove. Teorinės prielaidos, grindžiamos socialinių mainų ir organizacinės paramos teorijomis, rodo, kad POS formuojasi iš nuoseklaus organizacijos elgesio ir kasdienių signalų. Literatūra patvirtina, kad POS yra vienas esminių psichologinių išteklių šiuolaikinėse organizacijose, stiprinantis darbuotojo pasitikėjimą, mažinantis streso poveikį ir skatinantis didesnę įsitraukimą. Dėl savo poveikio įvairiems darbuotojų gerovės ir elgsenos aspektams POS šiame darbe tampa svarbia teorine atrama analizuojant darbuotojų patiriamo streso ir įsitraukimo sąsajas.

1.1.1. Suvokiamos organizacijos paramos poveikis darbuotojų stresui

Darbo stresas šiuolaikinėse organizacijose tebėra viena dažniausiai analizuojamų darbuotojų psichologinės savijautos temų. Nors streso priežastys gali būti labai įvairios, nuo didelio darbo krūvio iki neapibrėžtumo ar asmeninių sunkumų, empiriniai tyrimai rodo, kad darbuotojo savijautą lemia ne vien objektyvūs darbo reikalavimai, bet ir tai, ar jis jaučiasi palaikomas organizacijos (Lesener et al. 2019). Suvokiama organizacijos parama šiuo atveju tampa vienu svarbiausių apsauginių veiksnių, mažinančių streso poveikį ir padedančių darbuotojui lengviau susidoroti su kasdieniais iššūkiais.

Remiantis darbo reikalavimų-išteklių (JD-R) modeliu, POS laikoma reikšmingu darbo išteklumi, kuris stiprina darbuotojo psichologinį atsparumą ir mažina streso keliamas neigiamas

pasekmes (Bakker & Demerouti, 2017). Kai darbuotojas jaučia, kad organizacija jį vertina ir domisi jo gerove, sukuriama psichologinio saugumo jausmas. Toks saugumas padeda stresines situacijas vertinti ne kaip grėsmę, o kaip įveikiamą užduotį. Todėl natūralu, kad aukštesnis POS lygis dažniausiai siejamas su mažesniu emociniu nuovargiu, mažesniu nerimo lygiu ir bendresne geresne savijauta.

Naujesni empiriniai tyrimai taip pat patvirtina šią tendenciją. Pavyzdžiui, Canboy ir kolegų (2023) tyrimas rodo, kad darbuotojai, jaučiantys organizacijos paramą, patiria mažesnį suvokiamo streso lygį, nes palaikymas padeda išlaikyti kontrolės ir prasmingumo jausmą darbe. Analogiškos išvados pateikiamos ir kituose sektoriuose, pavyzdžiui, slaugos, švietimo ar paslaugų srityse (Ashfaq et al., 2023; Park & Kim, 2024). Net ir labai intensyvių reikalavimų aplinkoje, tokioje kaip sveikatos priežiūra, organizacijos palaikymas yra vienas iš veiksnių, padedančių darbuotojams išlaikyti emocinę pusiausvyrą ir išvengti lėtinio streso ar perdegimo (Liu et al. 2024).

Svarbu pabrėžti, kad POS poveikis stresui nėra vien tiesioginis. Kai kurie tyrimai išskiria ir netiesioginius mechanizmus: organizacijos parama padeda darbuotojams išlaikyti aukštesnį psichologinio kapitalo, pasitikėjimo ir prasmingumo lygį, o tai savo ruožtu mažina suvokiamą įtampą (Wang et al. 2017). Kitaip tariant, palaikymas tarsi „persidengia“ per kelis psichologinius procesus ir galiausiai nulemia, kaip stipriai darbuotojas pajunta kasdienius darbo reikalavimus. Be to, POS ir streso sąveika vis dažniau aiškinama pasitelkiant *iššūkio ir trukdžių stresorių modelį* (angl. *Challenge-hindrance stressor model*) (Cavanaugh et al., 2000). Šis modelis atskleidžia, kad stresas kyla iš skirtingo pobūdžio stresorių: iššūkio tipo stresoriai gali skatinti motyvaciją ir įsitraukimą, o trukdžių tipo stresoriai paprastai riboja veiksmingumą ir didina įtampą. Naujesni tyrimai rodo, kad aukštas POS gali padėti darbuotojams trukdančius stresorius vertinti kaip labiau įveikiamus ir mažiau grėsmingus (Khan et al., 2024), todėl parama keičia ne tik streso intensyvumą, bet ir jo interpretaciją.

Apibendrinant galima teigti, kad POS atlieka reikšmingą apsauginę funkciją darbuotojo psichologinei savijautai. Literatūroje nuosekliai pastebima, jog darbuotojai, jaučiantys didesnę organizacijos paramą, rečiau patiria stresą, lengviau susidoroja su neapibrėžtumu ir išlaiko geresnę emocinę pusiausvyrą. Šios įžvalgos sukuria aiškų teorinį pagrindą šiame tyrime analizuojamai prielaidai, kad didesnis POS lygis turėtų būti susijęs su mažesniu darbo stresu.

1.1.2. Suvokiamos organizacijos paramos ryšys su darbuotojų įsitraukimu

Pereinant nuo POS ryšio su darbuotojų patiriamu stresu, natūralu analizuoti ir kitą svarbią kryptį, o būtent kaip POS veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą. Empiriniai tyrimai patvirtina POS ir darbuotojų įsitraukimo ryšį (Şanlıöz, Sağbaş & Sürücü, 2023; Zhu et al., 2025). Suvokiama organizacijos parama šiame kontekste vertinama kaip išteklius, kuris stiprina darbuotojų vidinę motyvaciją, emocinį ryšį su organizacija ir bendrą įsipareigojimą savo atliekamam darbui.

Darbo reikalavimų ir išteklių (JD-R) modelis pabrėžia, kad įsitraukimas kyla tuomet, kai darbuotojai turi pakankamai psichologinių išteklių, leidžiančių susidoroti su darbo reikalavimais ir patirti prasmingumo jausmą (Bakker & Demerouti, 2017). POS šiame modelyje veikia kaip išteklys, kuris padeda darbuotojams jaustis vertinamiems, matomiems ir saugiams organizacijoje. Tokia aplinka sudaro prielaidas atsirasti didesniam energingumui, atsidavimui ir pasinėrimui į darbą, tai trys pagrindinės įsitraukimo dimensijoms, iš kurių susideda UWES (*Utrecht Work Engagement Scale* – “darbuotojų įsitraukimo skalė”) modelis.

Empiriniai tyrimai pastaraisiais metais taip pat nuosekliai patvirtina, kad aukštesnis POS lygis susijęs su didesniu darbuotojų įsitraukimu. Pavyzdžiui, Shen ir kolegų (2025) tyrimas parodė, kad POS tiesiogiai prognozuoja didesnę įsitraukimo lygį, o dalis šio poveikio veikia per organizacinės tapatybės jausmą. Darbuotojai, kurie jaučia palaikymą, labiau identifikuoja su organizacija ir dėl to natūraliai įsitraukia į darbo procesus. Panašias išvagas pateikia ir kitų autorių darbai, akcentuojantys, kad darbuotojai linkę „atsilyginti“ už gaunamą palaikymą didesniu įsipareigojimu, pastangomis ir pozityvesniu nusiteikimu darbui (Canboy et al., 2023). Šis ryšys aiškinamas socialinio mainų teorijos (SET) principu: patirdami iš organizacijos teigiamą požiūrį, darbuotojai jaučia pareigą bei norą grąžinti tuo pačiu.

Įsitraukimas taip pat glaudžiai siejamas su prasmingumo ir vertės jausmu darbe. Kai darbuotojai mato, kad jų indėlis organizacijai yra pastebimas, jie labiau linkę pasinerti į užduotis, rodydami didesnę energingumą ir atsidavimą. Naujesni tyrimai rodo, kad POS sustiprina būtent šiuos prasmingumo procesus ir taip prisideda prie įsitraukimo augimo (Imran et al., 2020). Taigi POS veikia kaip psichologinis pagrindas, stiprinantis darbuotojo prasmingumo jausmą ir palaikantis ilgalaikį įsitraukimą į darbą.

POS yra vienas svarbiausių darbuotojų įsitraukimą palaikančių darbo išteklių. POS stiprina darbuotojų tapatybę su organizacija, prasmingumo ir vertės jausmą bei sudaro prielaidas

didesniam energingumui ir atsidavimui darbui. Tai pagrindžia šiame tyrime keliamą prielaidą, kad didesnis POS lygis susijęs su aukštesniu darbuotojų įsitraukimu į darbą.

1.2. Darbo stresas

Darbo stresas šiandienos organizacijose laikomas vienu svarbiausių veiksnių, darančių įtaką darbuotojų psichologinei savijautai, elgesiui ir darbo rezultatams. Nors stresas tam tikru lygiu gali būti neišvengiamas, mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad svarbiausia yra tai, kaip darbuotojas suvokia ir interpretuoja jam tenkančius reikalavimus (Prem et al. 2017; Chen et al. 2024). Darbo stresas paprastai apibrėžiamas kaip subjektyvus įtampos, nerimo ar įveikos sunkumo išgyvenimas, atsirandantis tada, kai darbuotojas mano, kad darbo situacija viršija jo turimus išteklius arba gebėjimą susidoroti (Lazarus & Folkman, 1984).

Šiuolaikinis darbo streso sampratos aiškinimas dažniausiai siejamas su darbo reikalavimų–išteklių (JD-R) modeliu, kuris teigia, kad stresas kyla tada, kai darbo reikalavimai yra dideli, o darbuotojo turimi ištekliai per maži, kad juos būtų galima efektyviai įveikti (Bakker & Demerouti, 2017). Reikalavimai gali būti tiek fiziniai ar kognityviniai, tiek ir emociniai, pavyzdžiui, nuolatinė įtampa, didelė atsakomybė, sudėtingas bendravimas su klientais ar neapibrėžtumas dėl darbo pokyčių. Esant tokiai pusiausvyros stoka, ima formotis emocinis nuovargis, nerimas, dėmesio koncentracijos sunkumai ir perdegimo rizika (Khan, Sufyan & Malik 2020).

Darbo stresas nėra vien tik individualaus atsparumo klausimas - jį veikia ir organizaciniai veiksniai. Literatūroje nurodoma, kad streso lygį dažnai lemia darbo krūvio paskirstymas, aiškumo trūkumas dėl vaidmens, vadovų lūkesčių neapibrėžtumas, tarpasmeniniai konfliktai ar nepakankamas vadovų palaikymas (Bakker & Demerouti, 2017; Hobfoll et al., 2018). Naujesni tyrimai rodo, kad darbuotojai, dirbantys nestabiliose ar sparčiai besikeičiančiose situacijose, patiria didesnę psichologinę krūvį, nes jiems sudėtingiau prognozuoti ateities įvykius ir priimti su darbu susijusius sprendimus (Chen et al., 2024).

Stresas daro reikšmingą poveikį darbuotojo savijautai ir organizaciniams rezultatams. Ilgalaikė įtampa siejama su emociniu išsekimu, sumažėjusia motyvacija, pablogėjusia fizine sveikata ir didesne darbuotojų kaita (Kim & Stoner, 2008; Aslam, 2024). Emociniai stresoriai ypač svarbūs paslaugų, švietimo ar sveikatos priežiūros sektoriuose, kur darbuotojai nuolat susiduria su intensyviomis socialinėmis ir emocinėmis situacijomis (Yang et al., 2025). Tokiose aplinkose

stresas ne tik mažina darbo efektyvumą, bet ir gali turėti ilgalaikių pasekmių darbuotojo psichologinei gerovei.

Svarbu pastebėti, kad stresas ne visiems darbuotojams pasireiškia vienodai. Tai priklauso nuo žmogaus psichologinių išteklių, turimo palaikymo, įveikos strategijų ir organizacinio konteksto (Hobfoll et al., 2018; Chen et al., 2024). Todėl vis daugiau dėmesio skiriama veiksniams, galintiems amortizuoti streso poveikį, akcentuojant ne patį stresą, o jo sąveiką su darbuotojo turimais ištekliais. Tyrimai rodo, kad darbuotojai, turintys daugiau psichologinių ar socialinių išteklių, patiria mažesnę streso įtaką jų savijautai ir kasdieniam funkcionavimui. Tokia logika svarbi ir šiame tyrime, siekiant suprasti, kaip šie procesai veikia darbuotojų įsitraukimą ir bendrą darbo patirtį. Siekiant apibendrinti darbo streso sampratą, 2 lentelėje pateikiami pagrindiniai šio konstrukto apibrėžimai mokslinėje literatūroje.

2 lentelė

Darbo streso apibrėžimai

Autorius	Darbo streso apibrėžimas
Lazarus & Folkman (1984)	Stresas suprantamas kaip transakcinis procesas tarp individo ir aplinkos, kylantis tada, kai reikalavimai viršija asmens išteklius ir kelia grėsmę gerovei
Cooper & Marshall (1976, kaip cituoja Ganster & Rosen, 2013)	Darbo stresas – tai darbuotojo reakcija į įvairius organizacijos veiksnius, tokius kaip vaidmens neaiškumas, konfliktai, krūvis ar tarpasmeniniai santykiai.
Bakker & Demerouti (2017)	Pagal JD-R modelį stresas atsiranda tada, kai darbo reikalavimai viršija turimus psichologinius ir darbo išteklius.
Cavanaugh et al. (2000)	Stresas skirstomas į iššūkio (challenge) ir kliūčių (hindrance) stresorius, kurie darbuotojo rezultatams daro skirtingą (teigiama arba neigiama) poveikį.

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis literatūros analize (Lazarus & Folkman (1984), Cooper & Marshall (1976, kaip cituoja Ganster & Rosen, 2013), Bakker & Demerouti (2017), Cavanaugh et al. (2000).

Darbo stresas yra sudėtingas ir daugialypis reiškiny, apimantis tiek individualių, tiek organizacinių veiksnių sąveiką. Jis kyla tuomet, kai darbuotojo turimi ištekliai nesutampa su jam tenkančiais reikalavimais, o ilgalaikė įtampa gali lemti neigiamas emocines, kognityvines ir elgesio pasekmes. Dėl šių priežasčių darbo stresas šiame tyrime tampa svarbia teorine atrama analizuojant darbuotojų gerovę, įsitraukimą ir santykį su organizacija.

1.2.1. Distresas ir eustresas : iššūkių ir kliūčių tipo stresoriai

Darbo stresas mokslinėje literatūroje apibrėžiamas kaip subjektyvus įtampos ar nerimo išgyvenimas, kylantis tada, kai darbuotojas suvokia, kad darbo situacija viršija jo turimus išteklius arba gebėjimą su ja susidoroti (Lazarus & Folkman, 1984). Šiuolaikinis požiūris pabrėžia, kad stresas nėra vien tik neigiamas reiškinys, jis gali pasireikšti tiek kaip destruktvyvi, tiek kaip konstruktyvi psichologinė būseną, priklausomai nuo to, kokio pobūdžio yra stresą keliantys veiksniai ir kaip darbuotojas juos interpretuoja.

Viena iš plačiausiai naudojamų teorinių perspektyvų yra iššūkių ir kliūčių stresorių (angl. *challenge–hindrance stressors*) modelis, kurį pasiūlė Cavanaugh ir kolegės (2000). Ši perspektyva pabrėžia, kad visi stresoriai nėra vienodi. Iššūkių tipo stresoriai susiję su reikalavimais, kurie, nors ir didina įtampą, darbuotojo suvokiami kaip augimą, mokymąsi ar rezultatų siekimą skatinantys veiksniai. Tokie veiksniai gali apimti didelį darbo krūvį, sudėtingas užduotis ar ambicingus tikslus (Prem et al., 2017; Chen et al., 2024). Tuo tarpu kliūčių tipo stresoriai susiję su veiksniais, kurie trukdo darbuotojo veiklai ir kurių jis negali kontroliuoti: neaiškūs vaidmenys, biurokratiniai apribojimai, konfliktai ar organizacinis neapibrėžtumas. Jie dažniausiai siejami su frustracija ir neigiamomis emocinėmis reakcijomis (Webster, Beehr, & Love, 2011; Chen et al., 2024).

Remiantis atliktais tyrimais, iššūkių tipo stresoriai gali turėti dvejopą poveikį. Viena vertus, jie kelia įtampą, tačiau kita vertus, dažnai susiję su didesne energija, motyvacija ir netgi įsitraukimu, ypač jei darbuotojas suvokia turintis pakankamai kompetencijų ir išteklių su jais susidoroti (LePine, Podsakoff, & LePine, 2005). Priešingai, kliūčių tipo stresoriai paprastai siejami su distresu, emociniu nuovargiu, mažesne darbo kokybe ir didesne pasitraukimo iš organizacijos tikimybe. Tokiu būdu ši dviejų stresorių logika leidžia suprasti, kodėl stresas nėra vienalytis reiškinys ir kodėl darbuotojai į skirtingas situacijas reaguoja skirtingai.

Šiame kontekste aktualūs ir eustreso bei distreso konceptai. Selye (1974) teigė, kad stresas pats savaime nėra nei teigiamas, nei neigiamas reiškinys, o jo prasmė priklauso nuo to, kaip jis suvokiamas. Eustresas suprantamas kaip teigiamas streso aspektas, kuriam būdingas pakylėjimas, pasitenkinimas ir pojūtis, kad situacija yra valdoma (Liu et al., 2021). Distresas reiškia neigiamą streso formą – įtampą, nerimą, frustraciją ar emocinį išsekimą. Iššūkių tipo stresoriai dažniau siejami su eustresu, o kliūčių tipo – su distresu. Toks streso diferencijavimas ypač aktualus analizuojant organizacinius išteklius, nes leidžia vertinti ne tik streso intensyvumą, bet ir jo

funkcinę reikšmę darbuotojo įsitraukimui. Siekiant aiškiau atskleisti streso reikalavimų poveikį darbuotojams, 3 lentelėje pateikiamas iššūkių ir kliūčių stresorių palyginimas.

3 lentelė

Iššūkio ir kliūčių stresorių palyginimas

Stresorių tipas	Apibūdinimas	Poveikis darbuotojui
Challenge (iššūkių) stressors	Su darbuotojo augimu, kompetencijų plėtrą ir tikslų siekimu susiję reikalavimai, kurie suvokiami kaip galimybė tobulėti (pvz.: terminai, didelė atsakomybė, sudėtingos užduotys)	Didina energingumą, motyvaciją, įsitraukimą, skatina mokymąsi
Hindrance (kliūčių) stressors	Trukdantys, nereikalingi ar neteisingai suvokiami reikalavimai, ribojantys darbuotojo galimybes veikti (pvz.: biurokratiniai procesai, vaidmenų konfliktai, neaiškūs tikslai)	Mažina gerovę, didina emocinį išsekimą ir perdegimą, mažina įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu.

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Cavanaugh et al. (2000), LePine et al. (2005).

Apibendrinant galima teigti, kad darbo stresas yra daugialypis fenomenas, kurio prigimtis priklauso tiek nuo stresorių pobūdžio, tiek nuo to, kaip darbuotojas juos interpretuoja. Iššūkių ir kliūčių tipo stresorių atskyrimas leidžia geriau suprasti, kodėl vienais atvejais aukšti darbo reikalavimai gali skatinti energingumą ir įsitraukimą, o kitais - sukelti distresą ir motyvacijos mažėjimą. Ši diferenciacija šiame tyrime ypač svarbi, nes sudaro prielaidas analizuoti, kaip suvokiama organizacijos parama gali prisidėti prie distreso mažinimo ir palankesnių sąlygų darbuotojų įsitraukimui kūrimo.

1.2.2. Darbo streso poveikis įsitraukimui

Kaip buvo aptarta ankstesniuose skyriuose, darbo stresas yra daugialypis reiškinys, apimantis tiek neigiamai patiriamus reikalavimus, tiek potencialiai augimą skatinančius veiksnius.

Analizuojant darbo streso sąsajas su darbuotojų įsitraukimu, svarbu atsižvelgti ne tik į pačių reikalavimų pobūdį, bet ir į tai, kaip darbuotojai juos suvokia ir kokią reikšmę šie reikalavimai įgyja jų motyvacijai bei elgesiui.

Tyrimai rodo, kad kliūčių tipo stresoriai, tokie kaip vaidmenų konfliktai, biurokratiniai trukdžiai ar neapibrėžtumas, yra susiję su mažesniu įsitraukimu, nes jie riboja darbuotojo kontrolės pojūtį ir trikdo pasiekinių tikslų aiškumą (Cavanaugh et al., 2000). Tokiais atvejais stresas patiriamas kaip trukdis, mažinantis energiją ir didinantis emocinį nuovargį. Tuo tarpu iššūkių tipo stresoriai, pavyzdžiui, didesnis darbo krūvis ar sudėtingesnės, bet prasmingos užduotys, gali turėti priešingą poveikį. Jei darbuotojas turi pakankamai išteklių, tokie reikalavimai didina aktyvumą, kompetencijos jausmą ir prisideda prie stipresnio įsitraukimo (LePine et al., 2005).

Šie ryšiai aiškiai atskleidžiami JD-R modelyje. Pagal jį, stresas mažina įsitraukimą tuomet, kai darbuotojas reikalavimus suvokia kaip neigiamus ir neįveikiamus (Bakker & Demerouti, 2017). Tačiau jei darbuotojas turi pakankamai vidinių ir organizacinių išteklių, tie patys reikalavimai gali būti vertinami kaip iššūkiai, skatinantys aktyvumą ir atsidavimą. Šiuo požiūriu ypatingą reikšmę įgyja suvokiama organizacijos parama: stiprus palaikymas amortizuoja distresą ir stiprina tikėjimą, kad reikalavimai yra įveikiami (Kurtessis et al., 2017), todėl stresas gali būti interpretuojamas labiau kaip iššūkis nei kliūtis, o tai turi tiesioginę reikšmę darbuotojų įsitraukimo lygiui.

Streso poveikis įsitraukimui priklauso nuo darbuotojų patiriamų stresorių pobūdžio ir jų interpretacijos. Iššūkių tipo stresoriai gali skatinti įsitraukimą, o kliūčių tipo stresoriai – jį silpninti. Svarbų moderuojantį vaidmenį čia atlieka suvokiama organizacijos parama, kuri padeda riboti distresą ir stiprina darbuotojų gebėjimą veikti motyvuojančio streso sąlygomis.

1.3. Darbuotojų įsitraukimas

Atsižvelgiant į tai, kad stresas daro tiesioginę ir netiesioginę įtaką darbuotojų psichologinei būsenai, tolesniame skyriuje aptariamas darbuotojų įsitraukimas kaip vienas svarbiausių darbo gerovės ir funkcionalumo rodiklių. Darbuotojų įsitraukimas (angl. *employee engagement*) laikomas vienu iš pagrindinių pozityvios organizacinės psichologijos konstrukty, aiškinančių darbuotojų energingumą, motyvaciją ir įsipareigojimą organizacijos veiklai. Literatūroje įsitraukimas apibrėžiamas kaip pozityvi, santykinai stabili darbo būsena, pasireiškianti

energisingumu, atsidavimu ir pasinėrimu į veiklą (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Šiuolaikiniai tyrimai pabrėžia, kad įsitraukimas nėra laikinas emocinis pakilimas, bet ilgalaikė psichologinė būseną, susiformuojanti sąveikaujant individualiems ir organizaciniams veiksniams (Bakker & Albrecht, 2018; Lesener et al., 2019).

Remiantis Utrecht Work Engagement Scale (UWES), įsitraukimas apima tris pagrindinius aspektus (lentelė 4):

Energisingumas (vigor) atspindi aukštą psichinės energijos lygį ir atkaklumą atliekant užduotis; jis siejamas su optimizmu, emociniu atsparumu ir autonomijos suteikiamais ištekliais (Li et al., 2023; Park & Kim, 2024).

Atsidavimas (dedication) nusako darbuotojo emocinį ryšį su darbu, pasireiškiantį darbo prasmingumo, entuziazmo ir įkvėpimo patyrimu; naujesni tyrimai pabrėžia sąžiningo vadovavimo ir teisingumo suvokimo svarbą šiai dimensijai (Caesens & Stinglhamber, 2020).

Pasinėrimas į veiklą(darbą) (absorption) apima visišką įsitraukimą į darbą, kai dėmesys išlieka intensyviai sutelktas net sudėtingose situacijose; ši dimensija glaudžiai siejama su aiškiais darbo tikslais ir tinkamu krūvio paskirstymu (Souza et al., 2024).

Įsitraukimas glaudžiai siejamas su darbo aplinkos ištekliais. Darbo reikalavimų-išteklių (JD-R) modelis teigia, kad darbuotojai išlieka įsitraukę tuomet, kai organizacija suteikia pakankamai psichologinių ir struktūrinių išteklių: autonomijos, grįžtamojo ryšio, mokymosi galimybių ir socialinės paramos (Bakker & Demerouti, 2017; Marzocchi et al., 2024). Vienas iš stipriausių šių išteklių yra suvokiama organizacijos parama (POS): tyrimai rodo, kad aukštas POS lygis didina darbuotojų motyvaciją, stiprina pasitikėjimą organizacija ir lemia aukštesnį įsitraukimą net esant kintantiems darbo reikalavimams (Canboy et al., 2023; Khan et al., 2024).

4 lentelė

Darbuotojų įsitraukimo dimensijos pagal UWES

Dimensija	Apibūdinimas	Pagrindiniai požymiai
Energisingumas (vigor)	Psichologinė energija ir atsparumas darbo metu	Ištvermė, atkaklumas, aukšta motyvacija
Atsidavimas (dedication)	Reikšmingumo, įkvėpimo ir pasididžiavimo jausmas dirbant	Entuziazmas, įsipareigojimas, įkvėpimas, pasididžiavimas savo darbu

4 lentelės tęsinys

Pasinėrimas į veiklą (absorption)	Gilus pasinėrimas į veiklą / į darbą, kai prarandamas laiko pojūtis	Dėmesio susitelkimas, laiko pojūčio praradimas
--	---	--

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis literatūros analize (Schaufeli et al. (2002), Schaufeli & Bakker (2004)).

Darbuotojų įsitraukimas yra stabilus, pozityvus darbuotojo ryšys su darbu, grindžiamas energingumu, atsidavimu ir pasinėrimu į veiklą. Įsitraukimą lemia tiek individualūs, tiek organizaciniai ištekliai, o jų sąveika formuoja vieną svarbiausių darbuotojo psichologinės gerovės ir organizacijos veiklos rezultatų komponentų.

1.3.1. Įsitraukimo ryšiai su suvokiama organizacijos parama, stresu ir įveikos strategijomis

Darbuotojų įsitraukimą vis dažniau aiškina platesnis požiūris, akcentuojantis darbuotojo turimų išteklių ir patiriamų reikalavimų pusiausvyrą. Nors JD-R modelis dažnai naudojamas aiškinti šią sąveiką, šiame darbe pagrindinis dėmesys sutelkiamas į tris veiksmų grupes, kurios nuosekliai įvardijamos kaip svarbiausios įsitraukimo prielaidos naujesniuose tyrimuose: suvokiama organizacijos parama, patiriamo streso pobūdis ir taikomos įveikos strategijos (Mazzetti et al., 2023). Šie veiksniai leidžia suprasti, kokios sąlygos skatina energingumą ir įsipareigojimą, o kokios gali silpninti darbuotojų įsitraukimą, todėl toliau jie analizuojami atskiruose poskyriuose.

Suvokiama organizacijos parama ir įsitraukimas

Suvokiama organizacijos parama literatūroje įvardijama kaip vienas svarbiausių veiksmų, stiprinančių darbuotojų įsitraukimą. Jaučiant organizacijos palaikymą, darbuotojams lengviau patirti psichologinį saugumą, kyla didesnis pasitikėjimas organizacija ir formuojasi tvirtesnis emocinis įsipareigojimas savo darbui (Bonaiuto et al., 2022). Empiriniai tyrimai rodo, kad POS gali padėti veiksmingiau susidoroti su kasdieniais darbo reikalavimais, o tai skatina darbuotojus skirti daugiau energijos ir pastangų atliekamoms užduotims (Zhang et al., 2022). Kitaip tariant, organizacijos parama veikia kaip psichologinis palaikymas, kuris ne tik mažina reikalavimų keliamą įtampą, bet ir sustiprina vidinę motyvaciją, prisidedančią prie aukštesnio įsitraukimo lygio.

Darbo stresas ir įsitraukimas

Darbo stresas, kaip aptarta ankstesniuose poskyriuose, nėra vienalytis reiškinys – jo poveikis darbuotojams gali būti skirtingas, priklausomai nuo streso pobūdžio. Iššūkių ir kliūčių stresorių modelis (Cavanaugh et al., 2000) pabrėžia, kad kliūčių tipo stresoriai, tokie kaip vaidmenų konfliktai, neaiškūs lūkesčiai ar organizaciniai trukdžiai, dažniausiai siejami su distresu, mažesniu įsitraukimu ir prastesne emocine savijauta (Mazzetti et al., 2023). Tuo tarpu iššūkių tipo stresoriai, sudėtingesnės užduotys, trumpesni terminai ar didesnė atsakomybė, tam tikrais atvejais gali skatinti įsitraukimą, nes siejami su profesiniu augimu, pasiekimų motyvacija ir energingumu (Chen et al., 2024). Naujesni tyrimai taip pat rodo, kad greito tempo, dinamiškose organizacijose iššūkių tipo stresoriai gali tapti papildomu veiksniu, palaikančiu aukštesnį darbuotojų įsitraukimą (Sutarno et al., 2021).

Įveikos strategijos ir įsitraukimas

Įveikos strategijos dažniausiai aiškinamos per išteklių išsaugojimo (COR) teoriją, kuri teigia, kad žmonės siekia išlaikyti, kaupti ir apsaugoti turimus psichologinius bei socialinius išteklius (Hobfoll, 1989). Ši logika leidžia suprasti, kodėl įveika yra susijusi su darbuotojų įsitraukimu, nes nuo to, kaip žmogus tvarkosi su darbo reikalavimais, priklauso jo patiriama įtampa, emocinis stabilumas ir energija, kurią jis gali skirti darbui.

Konstruktivos įveikos strategijos, tokios kaip problemų sprendimas, planavimas ar socialinės paramos paieška, paprastai siejamos su mažesne psichologine įtampa ir palankesne emocine būseną. Tyrimai rodo, kad tokios strategijos padeda darbuotojams išlaikyti įsitraukimą net tada, kai reikalavimai yra didesni ar situacijos sudėtingesnės (Mangi et al., 2024). Tokiu atveju įveika tampa tam tikru „apsauginiu skydu“, leidžiančiu efektyviau reaguoti į stresorius ir nepersidengti jų neigiamam poveikiui. Priešingai, destruktivos įveikos formos, vengimas, emocinė iškrova, kaltės perkėlimas kitiems, dažniausiai padidina psichologinę įtampą ir siejamos su mažesniu įsitraukimu (Zampetakis & Gkorezis, 2022). Tokios strategijos nepanaikina problemos ir gali dar labiau išsekinti emocinius išteklius, todėl darbuotojas tampa mažiau motyvuotas ir mažiau susitelkęs į darbą.

Naujesni tyrimai pabrėžia, kad konstruktyvios įveikos strategijos gali veikti kaip asmeninis išteklius, padedantis amortizuoti stresorių poveikį ir išlaikyti stabilesnį įsitraukimo lygį (Li et al., 2023). Tai reiškia, kad įveika nėra tik reakcija į stresą, ji gali tapti svarbiu darbuotojo atsparumo

elementu, palaikančiu jo motyvaciją ir psichologinę gerovę. Pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką darbuotojų įsitraukimui, apibendrinti 5 lentelėje.

5 lentelė

Veiksniai, darantys įtaką darbuotojų įsitraukimui

Veiksny	Poveikio kryptis	Poveikio mechanizmas
Suvokiama organizacijos parama (POS)	↑ siejasi su didesniu įsitraukimu	emociniai ištekliai, teisingumo suvokimas, pasitikėjimas
Iššūkių stresorius	↑ didina įsitraukimą	mobilizuojantis poveikis, kompetencijų augimas
Kliūčių stresorius	↓ mažina įsitraukimą	frustracija, neaiškumas, resursų stoka
Konstruktivos įveikos strategijos	↑ palaiko įsitraukimą	problemų sprendimas, socialinė parama palaiko įsitraukimą per išteklių stiprinimą
Destruktyvios įveikos strategijos	↓ mažina įsitraukimą	emocinis išsekimas, psichologinis atsitraukimas

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis literatūros analize (Bakker & Demerouti (2017), Mazzetti et al. (2023), Cavanaugh et al. (2000), Hobfoll (1989)).

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimą lemia keli tarpusavyje susiję psichologiniai ir organizaciniai veiksniai. Suvokiama organizacijos parama stiprina emocinį saugumą, pasitikėjimą ir motyvaciją, kurie prisideda prie aukštesnio įsitraukimo lygio. Streso pobūdis taip pat daro reikšmingą įtaką: iššūkių tipo stresoriai dažniau siejami su energingumu ir didesniu įsitraukimu, o kliūčių tipo reikalavimai paprastai mažina įsitraukimą. Įveikos strategijos nulemia, kaip darbuotojai reaguoja į šiuos reikalavimus – konstruktyvūs įveikos būdai padeda palaikyti įsitraukimą, o destruktivūs jį silpnina. Todėl įsitraukimas literatūroje aprašomas kaip dinamiškas organizacinės paramos, patiriamo streso ir taikomų įveikos būdų sąveikos rezultatas.

1.4. Įveikos strategijos

Įveikos strategijos (angl. *coping strategies*) yra vienas svarbiausių psichologinių mechanizmų, padedančių darbuotojui susidoroti su darbo aplinkoje kylančiais reikalavimais. Jos

lemia, kaip individas vertina stresą, kokius psichologinius ar socialinius išteklius pasitelkia bei kokias emocines ir elgesio reakcijas renkasi reaguodamas į situaciją (Lazarus & Folkman, 1984; Rabenu & Yaniv, 2017; Nompo, 2024). Organizacinėje psichologijoje įveika laikoma kritiniu veiksmu, darančiu poveikį darbuotojo psichologinei savijautai, gebėjimui išlaikyti funkcionalumą ir motyvaciją, o netinkamos strategijos gali didinti perdegimo ar distreso riziką (Lazarus & Folkman, 1984; Hobfoll, 1989).

Šiuolaikinė literatūra akcentuoja, kad įveika nėra automatinė reakcija ar vienkartinis elgesys. Tai dinamiškas procesas, priklausantis nuo situacijos vertinimo, individo turimų psichologinių išteklių ir socialinės aplinkos, kuri gali arba palengvinti, arba apsunkinti streso valdymą (Nompo, 2024; Chen et al., 2024). Todėl analizuojant darbuotojų patiriamą stresą ir įsitraukimą būtina suprasti ne tik streso intensyvumą, bet ir tai, kaip darbuotojas pasirinko į jį reaguoti, nes būtent įveikos strategijos lemia galutinį psichologinį ir elgesio rezultatą.

1.4.1. Įveikos strategijų samprata

Klasikinė transakcinė streso teorija įveiką apibrėžia kaip sąmoningas žmogaus pastangas (tiek mintimis, tiek elgesiu), tvarkytis su situacijos keliamais reikalavimais, kurie jam atrodo didesni, nei turimi ištekliai (Lazarus & Folkman, 1984). Tai reiškia, kad įveika nėra automatinė reakcija ar emocinis impulsas, ji remiasi tuo, kaip žmogus įvertina situaciją ir kokių veiksmų imasi, kad sumažintų jos poveikį arba geriau ją suvaldytų.

Per pastaruosius dešimtmečius sukurta daug įveikos tipologijų, tačiau didžioji jų dalis remiasi keliomis pagrindinėmis kryptimis. Dažniausiai autoriai išskiria tris plačias grupes:

- Problemų sprendimu grindžiamas strategijas, orientuotas į situacijos priežasties keitimą, informacijos paiešką, planavimą ir aktyvų veikimą (Lazarus et al., 1984; Carver et al., 1989; Skinner et al., 2003).
- Emocijų reguliacijos strategijas, skirtas emocinės būsenos valdymui ir įtampos mažinimui (Lazarus et al., 1984; Carver et al., 1989; Skinner et al., 2003).
- Vengimo ar atsitraukimo strategijas, pasireiškiančias problemos ignoravimu, emocine iškrova ar atsiribojimu (Carver et al., 1989; Skinner et al., 2003; Moos & Holahan, 2003).

Toliau tyrėjai siūlė detalesnes klasifikacijas, apimančias įveikos kognityvinius, elgesio ir socialinius aspektus, taip išplečiant pagrindines įveikos kategorijas ir pabrėžiant jų sudėtingą

struktūrą. Tačiau visos jos sutaria, kad įveika yra dinamiškas procesas, kurio pasirinkimas lemia, ar streso poveikis bus sušvelnintas, ar priešingai – sustiprintas.

Šiame tyrime įveikos strategijos vertinamos remiantis Grakausko ir Valicko (2006) klausimynu, išskiriančiu keturias dimensijas: *problemų sprendimą, socialinę paramą, emocinę išprovokaciją ir vengimą*. Problemų sprendimas ir socialinė parama laikomi konstruktyviais įveikos būdais, padedančiais sumažinti distresą ir palaikyti funkcionalumą. Tuo tarpu emocinė išprovokacija ir vengimas priskiriami destruktivioms strategijoms, siejamoms su didesne psichologine įtampa ir prastesne darbo savijauta.

Šiuolaikinės streso ir savireguliacijos teorijos pabrėžia, kad konstruktyvios įveikos strategijos gali veikti kaip psichologinis išteklius, amortizuojantis streso poveikį ir palaikantis darbuotojo įsitraukimą (Nompo, 2024; Mangi et al., 2024). Priešingai nei konstruktyvios strategijos, destruktivos įveikos formos ilgainiui mažina darbuotojo psichologinius išteklius, didina patiriamą distresą ir silpnina motyvaciją veikti (Yang et al., 2025).

Atsižvelgiant į tai, kad literatūroje egzistuoja įvairios įveikos strategijų tipologijos ir teoriniai modeliai, tikslinga juos pateikti struktūruotai. Toliau pateiktoje 6 lentelėje apibendrinti pagrindiniai įveikos modeliai, nurodant jų autorius, esmines koncepcijas ir įveikos kategorijas.

6 lentelė

Pagrindiniai įveikos strategijų modeliai

Modelis	Autoriai, metai	Modelio esmė	Pagrindinės įveikos kategorijos
Transakcinis streso ir įveikos modelis (Transactional Model)	Lazarus & Folkman, 1984	Stresas suprantamas kaip dinamiškas sąveikos tarp žmogaus ir aplinkos procesas. Pirminio vertinimo metu individas įvertina situacijos reikšmingumą (pvz., ar ji suvokiama kaip grėsmė, iššūkis ar žala), o antrinio vertinimo metu - turimus išteklius ir galimybes situacijai suvaldyti. Remiantis šiais vertinimais, pasirenkamos įveikos strategijos.	Problemų sprendimu grindžiama įveika; Emocijomis pagrįsta įveika
Išteklių išsaugojimo teorija (COR – Conservation of Resources)	Hobfoll, 1989	Teorija teigia, kad žmonės siekia išsaugoti, apsaugoti ir kaupti vertingus išteklius, tokius kaip laikas, energija ar socialinė parama. Stresas kyla tuomet, kai ištekliai prarandami, kyla jų praradimo grėsmė. Įveika suprantama kaip pastangos valdyti išteklius: apsaugoti turimus, atkurti prarastus,	Pagrindinės įveikos kryptys: išteklių apsauga, išteklių atstatymas, išteklių didinimas, investavimas į išteklius

6 lentelės tęsinys

		didinti esamus arba investuoti į naujus išteklius.	
Moos ir Holahan įveikos modelis	Moos & Holahan, 2003	Įveika suprantama kaip ilgalaikis procesas, kuris priklauso nuo asmens savybių, socialinės aplinkos ir konkrečios situacijos veiksnių.	3 tipų įveika: problemas sprendžianti įveika; emocijomis pagrįsta įveika; vengimo (atsitraukimo) įveika
COPE / Brief COPE modelis	Carver, Scheier & Weintraub, 1989	Vienas plačiausiai taikomų daugiadimensinių įveikos modelių, parodantis, kad įveika nėra tik dviejų kategorijų procesas, bet apima įvairias elgesio ir emocines reakcijas į stresą.	14 skirtingų strategijų: aktyvi įveika; planavimas; teigiamas perorientavimas; emocinis palaikymas; priėmimas; humoras; religija, instrumentinė parama; savęs atitraukimas; vengimas; elgesio atsitraukimas; savęs kaltinimas; piktnaudžiavimas medžiagomis; emocijų iškrova (venting)
Skinner 12 įveikos kategorijų meta-modelis	Skinner, Edge, Altman & Sherwood, 2003	Įveika suprantama kaip sisteminis procesas, apimantis kognityvinius, emocinius ir elgesio atsakus į stresines situacijas.	12 įveikos kategorijų (šeimų) (families of coping), pvz.: problemų sprendimas; informacijos paieška; pavojų valdymas; palaikymo paieška; emocijų reguliacija; vengimas; atsitraukimas...
Endler & Parker įveikos stiliai (Coping Styles)	Endler & Parker, 1990	Modelis pabrėžia, kad žmonės pasižymi gana stabiliais įveikos stiliais, kurie labiau siejami su asmenybės ypatumais ir mažiau priklauso nuo konkrečios situacijos.	Išskiriami trys pagrindiniai stiliai: į problemų sprendimą orientuotas stilius; į emocijas orientuotas stilius; į vengimą orientuotas stilius
Grakausko & Valicko keturių faktorių modelis	Grakauskas & Valickas, 2006	Lietuviškas, empiriškai patvirtintas ir darbo bei organizacinės psichologijos tyrimuose taikomas įveikos modelis. Akcentuoja, kad įveika apima keturias pagrindines elgesio ir emocinių reakcijų grupes.	Problemų sprendimo įveika; Emocinės iškrovos įveika; Vengimo įveika; Socialinės paramos įveika.

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis literatūros analize

Įveikos strategijos yra esminis darbuotojo psichologinės savireguliacijos elementas. Jos lemia, kaip interpretuojami streso reikalavimai ir kokios psichologinės pasekmės pasireiškia, nuo energijos ir įsitraukimo mobilizavimo iki perdegimo ir atsitraukimo. Todėl įveikos strategijų analizė šiame tyrime tampa būtina norint suprasti darbuotojų reakcijas į stresą ir jų įsitraukimo dinamiką organizacijoje.

1.4.2. Konstruktyvių ir destruktivių įveikos strategijų reikšmė

Darbuotojų įveikos strategijos organizacijos kontekste laikomos vienu iš pagrindinių veiksnių, lemiančių, kaip žmonės reaguoja į darbo reikalavimus ir kokias elgesio formas pasirenka stresinėse situacijose (McFadden et al., 2021). Skiriant konstruktyvias ir destruktivias įveikos formas galima geriau suprasti, kodėl panašūs stresoriai skirtingiems darbuotojams siejasi su nevienodomis emocinėmis ir elgesio reakcijomis. Konstruktyvios strategijos paprastai orientuotos į situacijos valdymą, problemos sprendimą ar pagalbos paiešką, o destruktivios strategijos dažniau nukreiptos į trumpalaikį emocinės įtampos sumažinimą, nesprendžiant pagrindinio reikalavimo (McFadden et al., 2021; Yang et al., 2025).

Konstruktyvios įveikos strategijos apima problemos identifikavimą, aktyvų veiksmų planavimą, kognityvinę situacijos perversinimą ir socialinės paramos mobilizavimą. Empiriniai tyrimai rodo, kad tokios strategijos siejamos su didesniu psichologiniu atsparumu, geresne emocine savijauta ir aukštesniu darbuotojų įsitraukimu (Nompo, 2024). Konstruktyvi įveika padeda ne tik sumažinti distresą, bet ir palaiko vidinę motyvaciją, todėl darbuotojai lengviau išlaiko funkcinį elgesį net esant dideliems darbo reikalavimams. Naujesni tyrimai pabrėžia, kad konstruktyvios strategijos veikia kaip psichologiniai ištekliai, stiprinantys suvokimą, kad sudėtingos situacijos yra valdomos ir įveikiamos (Mangi et al., 2024). Šis aspektas svarbus tuo, kad darbuotojas tokiu atveju ne tik mažina neigiamą streso poveikį, bet ir išsaugo aktyvų, į tikslą orientuotą elgesį.

Tuo tarpu destruktivios įveikos strategijos: vengimas, emocinė iškrova, atsitraukimas ar problemos neigimas, paprastai nėra nukreiptos į situacijos sprendimą. Nors jos gali trumpam sumažinti įtampos pojūtį, ilgalaikėje perspektyvoje jos sustiprina distreso poveikį ir lemia nepalankius elgesio modelius, tokius kaip emocinis išsekimas, prastesni darbo rezultatai ir mažesnis įsitraukimas (She et al., 2025). Vengimo strategijos ilginiui silpnina darbuotojo funkcionalumą, nes mažina pasitikėjimą savo gebėjimu susidoroti su reikalavimais ir gali sukurti užburtą ratą: didėjant stresui stiprėja vengimas, o didėjantis vengimas dar labiau didina distresą.

Kaip šios įveikos formos pasireiškia darbo aplinkoje, toliau pateikiama 7 lentelėje, kurioje sugrupuoti pagrindiniai konstruktyvių ir destruktivių strategijų pavyzdžiai bei jų galimos pasekmės darbuotojo elgesiui.

7 lentelė

Konstruktivos ir destruktivos įveikos strategijos darbo aplinkoje

Įveikos tipas	Pavyzdžiai	Galimos pasekmės
Konstruktivos	Problemų sprendimas, socialinės paramos paieška	Geresnis streso valdymas, įsitraukimo palaikymas, efektyvesnis darbas
Destruktyvios	Emocinė iškrova, vengimas, atsisitraukimas	Ilgalaikis streso augimas, prastesnė savijauta, mažesnis įsitraukimas, konfliktai

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis literatūros analize (Lazarus & Folkman (1984), Carver et al. (1989), Hobfoll (1989), Grakauskas & Valickas (2006).

Grakausko ir Valicko (2006) keturių faktorių modelis suteikia praktišką pagrindą konstruktyvios ir destruktivos įveikos diferenciacijai. Problemų sprendimas ir socialinės paramos paieška priskiriamos konstruktyvioms strategijoms, siejamoms su aktyvia streso valdymo dinamika. Emocinė iškrova ir vengimas priskiriami destruktivioms strategijoms, kurios, tyrimų duomenimis, dažniau susijusios su neigiamomis emocinėmis reakcijomis ir sutrikusia darbo motyvacija. Ši diferenciacija leidžia aiškiau suprasti, kodėl vieni darbuotojai stresinėse situacijose mobilizuoja energiją ir išlaiko įsitraukimą, o kiti linkę atsisitraukti arba patiria psichologinį nuovargį.

Konstruktivos įveikos strategijos padeda darbuotojams efektyviau susidoroti su darbo reikalavimais, palaikyti motyvaciją ir išlaikyti funkcinę elgesį organizacijoje. Destruktyvios strategijos, priešingai, dažniausiai stiprina psichologinę įtampą ir mažina gebėjimą veikti stresinėmis sąlygomis. Šis skirtumas yra esminis aiškinant, kodėl įveikos strategijos šiame tyrime laikomos svarbia reguliuojančia grandimi tarp darbo streso ir darbuotojų įsitraukimo, galinčia sustiprinti arba susilpninti šių konstrukto tarpusavio ryšius.

1.4.3. Įveikos strategijų vaidmuo stresorių ir įsitraukimo ryšiuose

Pastaraisiais metais vis daugiau tyrimų pabrėžia, kad įveikos strategijos yra ne tik streso reakcijų forma, bet ir reikšmingas veiksnys, galintis keisti streso poveikį darbuotojų įsitraukimui. Tai reiškia, kad vieno intensyvumo stresorius organizacijoje gali sukelti skirtingas pasekmes

priklausomai nuo to, kokių įveikos veiksmų imasi darbuotojas. Ši įžvalga dera su darbo reikalavimų-išteklių (JD-R) modeliu ir išteklių išsaugojimo (COR) teorija, akcentuojančiomis, kad psichologiniai ir socialiniai ištekliai lemia, kaip darbuotojas interpretuoja reikalavimus ir kokią funkcinę elgesį demonstruoja (Hobfoll, 1989; Bakker & Demerouti, 2017).

Konstruktivios įveikos strategijos šiame kontekste veikia kaip apsauginiai veiksniai. Problemų sprendimu ir socialinės paramos paieška grindžiama įveika padeda darbuotojams suvaldyti stresorių keliamus reikalavimus, palaikyti veiklos kryptingumą ir vidinę motyvaciją. Empiriniai tyrimai rodo, kad tokios strategijos gali susilpninti neigiamą streso poveikį įsitraukimui, nes darbuotojas patiria didesnę situacijos kontrolės jausmą ir aiškiau suvokia, kokių veiksmų gali imtis (Li et al., 2023; Mangi et al., 2024). Konstruktyvi įveika taip pat skatina reikalavimų interpretaciją kaip „iššūkio“, o ne „kliūties“, kas yra esminė prielaida energijos mobilizavimui ir įsitraukimui, ypač dinamiškose darbo aplinkose.

Destruktyvios įveikos strategijos – vengimas, atsitraukimas ar emocinė iškrova – dažniausiai stiprina neigiamą streso poveikį. Tyrimai atskleidžia, kad šios strategijos mažina psichologinius išteklius, didina subjektyvų reikalavimų sunkumą ir skatina distresą, kuris savo ruožtu mažina energingumą, atsidavimą ir įsitraukimą į darbą (Skinner et al., 2003; Kosterz et al., 2022). Tokiu atveju stresorius suvokiamas kaip grėsmė ar kliūtis, o ne kaip įveikiama situacija, todėl mažėja tiek motyvacija, tiek gebėjimas mobilizuoti pastangas. Ilgainiui tai gali sustiprinti emocinį išsekimą ir paskatinti pasitraukimo elgesį.

Literatūroje vis dažniau pabrėžiama, kad įveikos strategijos gali veikti kaip moderuojantis veiksnys streso ir įsitraukimo sąveikoje: konstruktyvios strategijos amortizuoja stresą ir padeda darbuotojui išlikti įsitraukusiam, o destruktivios – sustiprina distreso poveikį ir mažina motyvaciją (She et al., 2025). Ši teorinė logika yra ypač svarbi nagrinėjant darbuotojus, dirbančius intensyvių, greito tempo ar neapibrėžtumo kupiną darbą, kuriame individualūs psichologiniai ištekliai tampa kritinėmis sąlygomis motyvacijai išlaikyti.

Įveikos strategijos keičia streso ir įsitraukimo ryšį, nes jos lemia, ar darbuotojas suvoks reikalavimus kaip įveikiamus ir prasmingus, ar kaip slopinančius ir grėsmingus. Konstruktyvi įveika didina darbuotojo psichologinį atsparumą ir padeda palaikyti įsitraukimą net esant dideliems reikalavimams, o destruktivi įveika dažniausiai sustiprina distresą ir lemia įsitraukimo mažėjimą. Toks požiūris sudaro teorinį pagrindą šio tyrimo prielaidai, kad įveikos strategijos gali modifikuoti darbo streso ir įsitraukimo sąveiką.

2. EMPIRINIO TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai

Empiriniame tyrime sprendžiama **problema**, kaip suvokiama organizacijos parama, darbo stresas ir skirtingos įveikos strategijos kartu lemia darbuotojų įsitraukimą į darbą ir ar šiuose ryšiuose stresas veikia kaip tarpininkas, o įveikos strategijos - kaip moderuojantis veiksnys ryšyje tarp darbo streso ir darbuotojų įsitraukimo. Praktikoje neaišku, ar pakankamai palaikoma organizacijos aplinka gali sumažinti darbuotojų stresą ir kartu palaikyti jų įsitraukimą, ypač kai taikomos skirtingos, konstruktyvios ir destruktivos įveikos strategijos.

Siekiant atsakyti į šiuos klausimus, formuluojamas toks **darbo tikslas**: nustatyti suvokiamos organizacijos paramos, darbo streso ir įveikos strategijų sąsajas su darbuotojų įsitraukimu, įvertinant streso mediacinį ir įveikos strategijų moderacinį vaidmenį.

Tiksliui pasiekti keliami šie darbo **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti suvokiamos organizacijos paramos, darbo streso, darbuotojų įsitraukimo ir įveikos strategijų teorinius pagrindus;
2. Sudaryti konceptualų tyrimo modelį ir remiantis mokslinės literatūros analize, pagrįsti tyrimo hipotezes;
3. Aprašyti tyrimo metodiką, naudojamus matavimo instrumentus ir tiriamąją imtį;
4. Empiriškai įvertinti suvokiamos organizacijos paramos poveikį darbuotojų patiriamam darbo stresui;
5. Nustatyti darbo streso poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą;
6. Patikrinti darbo streso mediacinį vaidmenį ryšyje tarp suvokiamos organizacijos paramos ir darbuotojų įsitraukimo;
7. Nustatyti konstruktyvių ir destruktivių įveikos strategijų moderacinį poveikį ryšyje tarp darbo streso ir darbuotojų įsitraukimo.

2.2. Konceptualus tyrimo modelis

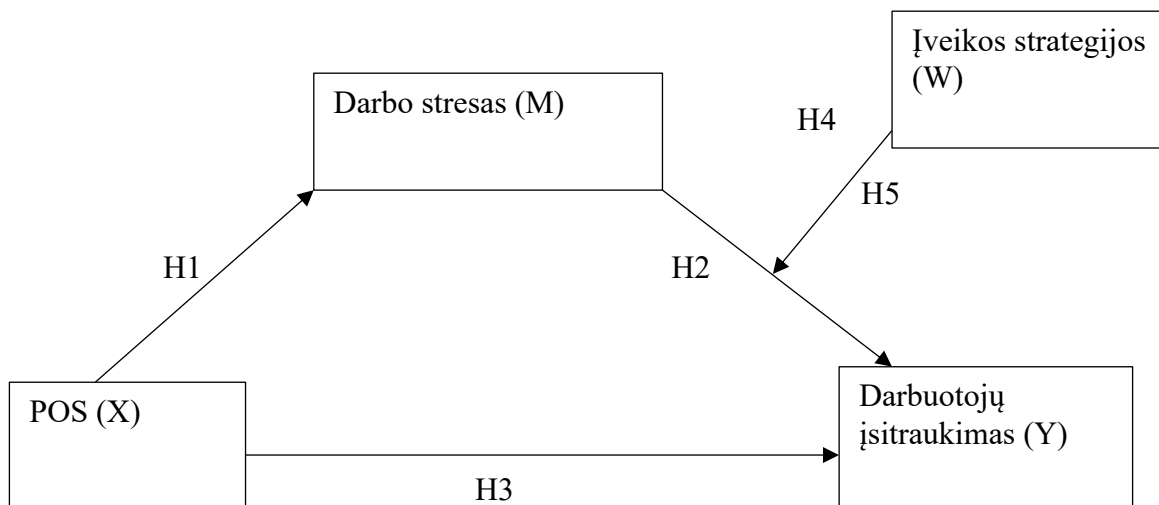
Atlikus teorinės literatūros analizę matyti, kad suvokiama organizacijos parama, darbo stresas, įveikos strategijos ir darbuotojų įsitraukimas į darbą yra tarpusavyje susiję konstruktai, kurie yra reikšmingi darbuotojų psichologinei būsenai ir motyvacijai. Tyrimai rodo, kad aukštesnis

organizacijos paramos lygis susijęs su mažesniu darbuotojų patiriamu stresu ir geresniais darbo rezultatais (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Tuo tarpu stresas suprantamas kaip vidinis įtampos jausmas, atsirandantis tada, kai darbuotojui atrodo, kad darbo reikalavimai viršija jo turimus išteklius ir galimybes (Lazarus & Folkman, 1984). Didesnis stresas dažnai siejamas su mažesniu darbuotojų įsitraukimu į darbą (Schaufeli & Bakker, 2004). Įveikos strategijos apibūdina, kaip darbuotojas tvarkosi su stresu, kartais jos padeda sumažinti įtampą, o kartais gali ją net sustiprinti (Grakauskas & Valickas, 2006).

Atsižvelgiant į literatūros analizę, šiame darbe formuojamas konceptualus tyrimo modelis, kuriuo siekiama empiriškai įvertinti suvokiama organizacijos paramos ryšį su darbuotojų įsitraukimu į darbą, įtraukiant darbo stresą kaip mediatorių, paaiškinantį šią sąsają. Papildomai įvertinama, ar darbuotojų taikomos įveikos strategijos atlieka moderatoriaus vaidmenį. Ar jos keičia ryšio tarp darbo streso ir įsitraukimo stiprumą, silpnindamos arba sustiprindamos darbo streso poveikį darbuotojų įsitraukimui. Tyrimo koncepcija pateikiama 1 paveiksle.

1 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis mokslinės literatūros analize

Paveiksle matyti keturi pagindiniai kintamieji:

1. Nepriklausomas kintamasis (X) – Suvokiama organizacijos parama (POS);
2. Tarpinis (mediatorius) kintamasis (M) – Darbo stresas (PSS);
3. Priklausomas kintamasis (Y) – Darbuotojų įsitraukimas (UWES);
4. Moderuojantis kintamasis (W) – Įveikos strategijos.

2.3. Tyrimo hipotezės ir jų teorinis pagrindimas

Remiantis ankstesniais POS, darbo streso, įsitraukimo į darbą ir įveikos strategijų tyrimais bei literatūros analize, keliamos hipotezės. Suvokiamos organizacijos paramos teorijoje teigiama, kad darbuotojai, jaučiantys, jog organizacija juos vertina ir palaiko, patiria mažiau įtampos ir geriau susidoroja su darbo reikalavimais (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Kai darbuotojai mato, kad vadovai yra sąžiningi, suteikia aiškias gaires, sudaro galimybes kreiptis pagalbos ir reaguoja į jų poreikius, mažėja kasdienis streso lygis ir emocinis nuovargis. Tokia parama veikia kaip psichologinis išteklius, padedantis valdyti tiek įprastus, tiek sudėtingesnius stresorius.

Naujesni tyrimai taip pat patvirtina, kad aukštesnis POS lygis yra susijęs su mažesniu psichologiniu distresu, žemesniu emocinio perdegimo lygiu ir geresne emocine savijauta (Kurtessis et al., 2017; Liu et al., 2024). Darbuotojai, kurie jaučia organizacijos palaikymą, rečiau susiduria su įtampos kaupimusi, nes streso situacijas vertina kaip labiau įveikiamas ir turinčias mažesnę grėsmę jų gerovei.

Atsižvelgiant į šias įžvalgas, daroma prielaida, kad ir šio tyrimo organizacijoje darbuotojai, jaučiantys stipresnę organizacijos palaikymą, patirs mažesnę darbo stresą. Todėl formuluojama hipotezė: **H1 - Suvokiama organizacijos parama neigiamai susijusi su darbuotojų patiriamu darbo stresu.**

Darbo stresas literatūroje siejamas su energijos išsekimo, emociniu atitolimu ir sumažėjusiu efektyvumu, tai yra priešingos būsenos pagrindinėms įsitraukimo dimensijoms: energingumui, atsidavimui ir pasinėrimui į darbą (Schaufeli & Bakker, 2004). Pagal darbo reikalavimų-išteklių (JD-R) modelį, nuolatinė įtampa aktyvina sveikatai žalingą procesą, kuriam būdingas toks simptomas kaip emocinis nuovargis, o tai natūraliai mažina darbuotojo motyvaciją įsitraukti į savo veiklą (Bakker & Demerouti, 2017).

Empiriniai tyrimai patvirtina, kad aukštesnis darbo reikalavimų ir streso lygis yra susijęs su mažesniu įsitraukimu, ypač tais atvejais, kai darbuotojams trūksta palaikančių išteklių ar jie susiduria su ilgalaikiu psichologiniu spaudimu (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004). Tokiose situacijose darbuotojai linkę sumažinti pastangas ir emociškai atsitraukti, siekdami apsaugoti likusius psichologinius išteklius, o tai tiesiogiai slopina įsitraukimo procesą.

Naujesni tyrimai taip pat rodo, kad didėjantis darbo stresas sistemingai siejamas su mažesniu darbuotojų aktyvumu ir motyvacija, o efektyvus streso valdymas tampa būtina sąlyga išlaikyti aukštesnį įsitraukimo lygį (Chen, Wang, Li & Liu, 2022; Ardiç & Erişen, 2025). Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, daroma prielaida, kad ir tiriamoje organizacijoje didesnis darbo stresas bus susijęs su mažesniu darbuotojų įsitraukimu į darbą. Todėl formuluojama hipotezė: **H2 - Darbo stresas neigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą.**

Teorinė ir empirinė literatūra nuosekliai rodo, kad suvokiama organizacijos parama yra vienas svarbiausių darbo išteklių, stiprinančių darbuotojų įsitraukimą (Saks, 2006). Vis dėlto šis ryšys ne visada yra tiesioginis. Dažnai organizacijos parama pirmiausia padeda sumažinti darbuotojų patiriamą įtampą, emocinį nuovargį ir nesaugumo jausmą, o tik tuomet lemia didesnį įsitraukimą (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Tarpininkaujantis streso vaidmuo grindžiamas prielaida, kad POS suteikia darbuotojams daugiau psichologinių išteklių: aiškesnę informaciją, didesnį kontrolės jausmą, vadovų pagalbą ir socialinę paramą. Šie ištekliai padeda suvaldyti tiek kasdienes, tiek sudėtingesnes stresorius, todėl sumažėjęs stresas sukuria palankesnes sąlygas išlikti energingam ir įsitraukusiam. Kitaip tariant, organizacijos parama veikia įsitraukimą per darbuotojo subjektyviai patiriamo streso lygį.

Empiriniai tyrimai patvirtina šią logiką. Park ir Kim (2024) nustatė, kad didesnė suvokiama organizacijos parama susijusi su mažesniu psichologiniu stresu, o mažesnis stresas prognozavo aukštesnį darbuotojų įsitraukimą. Tuo tarpu Junça-Silva ir Lopes (2021) parodė, kad POS tiesiogiai didina įsitraukimą, o įsitraukimas savo ruožtu mažina darbo stresą ir didina našumą, taip atskleidžiant abipusius paramos ir streso ryšius.

Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, daroma prielaida, kad tiriamoje organizacijoje darbuotojai, jaučiantys didesnę organizacijos paramą, patirs mažesnį darbo stresą, ir dėl to bus labiau įsitraukę į savo veiklą. Todėl formuluojama hipotezė: **H3 - Darbo stresas tarpininkauja tarp suvokiamos organizacijos paramos ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.**

Literatūroje apie stresą rašoma, kad streso poveikį lemia ne tik patys stresoriai, bet ir tai, kaip žmogus juos vertina ir kokius veiksmus pasirenka situacijai suvaldyti (Lazarus & Folkman, 1984). Konstruktyvios įveikos strategijos – problemų sprendimas, informacijos paieška ar socialinės paramos ieškojimas – dažniausiai siejamos su geresne emocine savijauta ir aukštesniu darbo efektyvumu (Carver et al., 1989). Tuo tarpu vengimo, atsitraukimo ar emocinės iškrovos strategijos ilgainiui gali palaikyti ar net stiprinti stresą, o tai siejama su mažesniu darbuotojų įsitraukimu.

Empiriniai tyrimai patvirtina, kad įveikos strategijos gali keisti streso ir įsitraukimo ryšį. Li et al. (2017) nustatė, kad konstruktyvios įveikos formos sušvelnina neigiamą darbo streso poveikį, o destruktivos strategijos jį sustiprina. Naujesni rezultatai rodo, kad aktyvi įveika veikia kaip psichologinis išteklis, padedantis išlaikyti energiją ir motyvaciją net esant didesniems reikalavimams, o pasyvi ar vengimo strategija susijusi su didesniu emociniu nuovargiu ir mažesniu įsitraukimu (Li et al., 2023).

Šios įžvalgos rodo, kad tas pats streso lygis skirtingiems darbuotojams gali turėti nevienodas pasekmes, priklausomai nuo to, kokios įveikos strategijos dominuoja jų elgesyje. Konstruktyvios strategijos gali veikti kaip apsauginis veiksnys, „buferis“, sumažinti streso žalą, o destruktivos – priešingai, gali stiprinti neigiamą streso ir įsitraukimo ryšį.

Atsižvelgiant į tai, daroma prielaida, kad ir tiriamoje organizacijoje darbo streso poveikis įsitraukimui priklausys nuo to, kokias įveikos strategijas darbuotojai naudoja dažniau. Todėl formuluojama hipotezė: **H4 - Įveikos strategijos moderuoja ryšį tarp darbo streso ir darbuotojų įsitraukimo.**

Literatūroje vis dažniau pabrėžiama, kad ne tik pats stresas, bet ir darbuotojo pasirenkamas įveikos būdas lemia, kaip stresas paveiks jo įsitraukimą. Konstruktyvios įveikos strategijos – problemų sprendimas, socialinės paramos paieška ar aktyvus situacijos vertinimas – padeda darbuotojams išlaikyti didesnę kontrolės jausmą ir aiškiau matyti galimus sprendimus. Tokios strategijos veikia kaip psichologinis išteklis, padedantis išlikti motyvuotam net esant aukštesniems reikalavimams (Grakauskas & Valickas, 2006).

Tuo tarpu destruktivos įveikos strategijos: vengimas, atsitraukimas ar emocinis iškrovimas – dažniausiai suteikia tik laikiną palengvėjimą, tačiau nepadeda spręsti stresoriaus ir laikui bėgant gali net didinti įtampą. Tokios strategijos siejamos su žemesniu įsitraukimu, didesniu emociniu nuovargiu ir didesne perdegimo rizika (Skinner et al., 2003).

Empiriniai tyrimai patvirtina šį skirtumą. Kostorz ir kolegos (2022) nustatė, kad konstruktyvios įveikos formos leidžia efektyviau suvaldyti darbo stresą ir palaikyti didesnę įsitraukimą, o destruktivos strategijos dažniau taikomos viešajame sektoriuje ir yra tiesiogiai susijusios su mažesniu darbuotojų įsitraukimu. Naujesni tyrimai taip pat rodo, kad konstruktyvi įveika gali veikti kaip apsauginis mechanizmas, mažinantis neigiamą streso poveikį, o destruktivos strategijos šį ryšį sustiprina (Li et al., 2023).

Atsižvelgiant į tai, daroma prielaida, kad tiriamoje organizacijoje konstruktyvios įveikos strategijos padės sušvelninti neigiamą darbo streso poveikį įsitraukimui, o destruktivos – priešingai, gali šį poveikį sustiprinti. Todėl formuluojama hipotezė: **H5 - Konstruktyvios įveikos strategijos silpnina neigiamą darbo streso poveikį darbuotojų įsitraukimui, lyginant su destruktiviomis strategijomis.**

Apibendrinant galima teigti, kad visos penkios hipotezės sudaro nuoseklę teorinę logiką: suvokiama organizacijos parama gali stiprinti darbuotojų įsitraukimą tiek tiesiogiai, tiek per mažesnę darbo streso lygį, o šį ryšį lemia tai, kokias įveikos strategijas darbuotojai pasirenka susidurdami su stresinėmis situacijomis. Toks priežastinis modelis sudaro pagrindą tolesniems empirinio tyrimo veiksams, kuriuose šios prielaidos tiktinamos remiantis surinktais duomenimis.

2.4. Duomenų rinkimo metodas ir procedūra

Tyrimas yra kiekybinis, duomenys rinkti standartizuotos anketos pagalba. Anketą sudaro keturios standartizuotos skalės (POS, PSS-10, UWES-9 ir įveikos strategijų klausimynas) bei demografiniai ir darbo charakteristikų klausimai. Tokia struktūra leidžia statistiškai įvertinti ryšius tarp tiriamų konstrukto ir patikrinti suformuluotas hipotezes (Creswell & Creswell, 2018).

Tyrimas atliktas vienoje Lietuvos privataus sektoriaus organizacijoje. Duomenys buvo renkami popierinėmis anketomis, jas išdalijus darbuotojams darbo metu, suderinus su organizacijos vadovybe. Dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas, respondentams garantuotas anonimiškumas ir konfidencialumas. Anketos buvo pildomos savarankiškai, be vadovo ar tyrėjo buvimo šalia, siekiant sumažinti įtaką atsakymams.

Prieš pagrindinį tyrimą buvo atlikti du pasirengimo etapai:

- *Pre-test* - anketa išbandyta su 4 respondentais, kurie neatstovavo tiriamos organizacijos. Pre-test metu paaiškėjo, kad anketos pradžioje nepakankamai aiškiai išdėstytas

tyrimo tikslas ir esmė, todėl prisistatymo dalis buvo patikslinta ir papildyta trumpais paaiškinimais. Buvo sukonkretintos kai kurios teiginių formuluotės ir vertimo niuansai.

- *Pilotinis tyrimas* - atliktas su 25 tiriamos organizacijos darbuotojais. Jo tikslas buvo įvertinti klausimyno suprantamumą ir vidinį nuoseklumą. Gauti Cronbach α rodikliai parodė pakankamą visų skalių patikimumą (8 lentelė), todėl instrumentai laikyti tinkamais pagrindiniam tyrimui.

8 lentelė

Pilotinio tyrimo Cronbach α rezultatai

Pavadinimas	Gautas rezultatas (Cronbach α)
POS	0,875
PSS-10	0,841
UWES-9	0,879
Įveikos strategijų subskalės	nuo 0,659 iki 0,787

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant galima teigti, kad pasirinktas duomenų rinkimo būdas - anketinė apklausa, yra tinkamas nagrinėjamos problemos pobūdžiui, o atliktas pre-test ir pilotinis tyrimas padėjo patikslinti anketą ir sumažinti matavimo klaidų riziką. Tyrimui atlikti buvo paruoštas tyrimo instrumentas - apklausos anketa (1 priedas). Anketą sudaro 57 klausimai. Toliau pateiktoje 9 lentelėje pristatoma išsami tyrime naudoto instrumento struktūra, apimanti jo sudedamąsias dalis ir teiginių skaičių apklausos anketoje.

9 lentelė

Tyrimo instrumentas

Konstruktas	Dimensija	Teiginių skaičius	Autorius
Kontroliniai klausimai	-	2	Sudaryta autorės
Suvokiama organizacijos parama (POS)	-	8	Eisenberger et al. (1986); Rhoades & Eisenberger (2002)
Darbo stresas (PSS – Perceived Stress Scale,	-	10	Cohen et al. (1983)

9 lentelės tęsinys

adaptuota darbo aplinkai)			
Darbuotojų įsitraukimas (UWES-9)	Energija Atidavimas Pasinėrimas	3 3 3	Schaufeli et al. (2006)
Streso įveikos strategijos (Grakausko & Valicko skalė)	Socialinė parama Problemų sprendimas Emocinė iškrova Vengimas	6 6 6 6	Grakauskas & Valickas (2006)
Socdemografiniai klausimai	Individualios charakteristikos/ Organizacinės charakteristikos	3 1	Sudaryta autorės

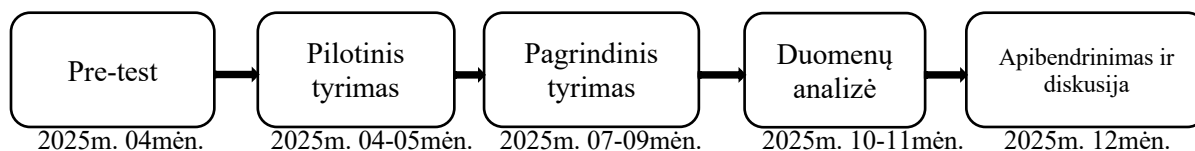
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis literatūros analize

Kontroliniai klausimai apklausoje pateikiami tiek kaip uždaro, tiek kaip atviro tipo klausimai. Visi pagrindinių konstrukto teiginiai vertinami penkiabalėje Likerto skalėje, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 - „visiškai sutinku“. Sociodemografinė informacija, tokia kaip lytis, amžius, išsilavinimas ir darbo patirtis, vertinama rangų (kategorinėmis) skalėmis, pritaikytomis šio tyrimo tikslams.

Tyrimo eiga. Tyrimo eigą sudarė penki tyrimo etapai: pre-testas, pilotinis tyrimas, pagrindinis tyrimas, duomenų analizė bei tyrimo apibendrinimas ir diskusija (2 paveikslas).

2 paveikslas

Tyrimo eiga



Šaltinis: sudaryta autorės

2.5. Tyrimo imtis ir respondentų atrankos principai

Tyrimo imties dydžiui nustatyti remtasi metodologinėje literatūroje pateikiamomis rekomendacijomis, kurios nurodo, kad sudėtingesniems kelių kintamųjų modeliams būtina ne mažesnė kaip 200 respondentų imtis, siekiant užtikrinti rezultatų stabilumą ir pakankamą statistinę galią (Kyriazos, 2018). Šios nuostatos ypač aktualios atliekant regresijos, mediacijos ir

moderacijos analizes, kuriose būtina pakankama duomenų apimtis, leidžianti patikimai vertinti egzistuojančius ryšius tarp kintamųjų. Atsižvelgiant į tai, tyrime surinkta 263 respondentų imtis laikoma pakankama.

Duomenys rinkti popierinių anketų forma, nes šis metodas sudarė galimybę tiesiogiai pasiekti darbuotojus jų darbo aplinkoje. Anketos buvo išdalintos organizacijos darbuotojams per kontaktinį asmenį, kuris informavo apie tyrimo tikslą ir sudarė galimybę savanoriškai dalyvauti. Visi tyrimo dalyviai buvo supažindinti su anonimiškumo ir konfidencialumo principais. Tokiu būdu gauti duomenys užtikrina tyrimo etikos reikalavimus ir suteikia pakankamą pagrindą patikimai analizuoti ryšius tarp suvokiamos organizacijos paramos, darbo streso, įveikos strategijų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą.

2.6. Tyrimo instrumentai ir jų tinkamumo pagrindimas

Tyrime naudotos skalės buvo vertinamos remiantis jų originaliuose šaltiniuose pateikiamais patikimumo rodikliais ir šiame darbe apskaičiuotais rezultatais. Pirmiausia buvo apskaičiuotos pirminės Cronbach alfa reikšmės, remiantis pilotinio tyrimo duomenimis (N=25), o vėliau, galutinės reikšmės, gautos iš pagrindinės imties (N=263). Cronbach alfa koeficientas parodo vidinį skalių nuoseklumą, o mokslinėje literatūroje priimtina, kad šio rodiklio reikšmė turėtų būti ne mažesnė nei 0,6 siekiant užtikrinti konstrukto patikimumą (Pakalniškienė, 2012).

Apibendrintos originalios, pirminės ir galutinės Cronbach alfa reikšmės pateikiamos 10 lentelėje. Šie duomenys leidžia įvertinti tyrime naudotų instrumentų tinkamumą bei jų vidinį nuoseklumą vertinant suvokiamos organizacijos paramos, darbo streso, darbuotojų įsitraukimo ir įveikos strategijų konstruktus.

10 lentelė

Tyrimo instrumentai ir validumas

Skalė / subskalė	Originalaus šaltinio Cronbach α	Pilotinio tyrimo Cronbach α (N=25)	Tyrimo Cronbach α (N=263)
Suvokiamos organizacijos parama (POS)	0,93	0,875	0,872

10 lentelės tęsinys

Suvoktas darbo stresas (PSS)	0,82	0,841	0,841
Darbuotojų įsitraukimas (UWES)	0,93	0,879	0,902
Įveikos strategijos (subsklės)			
Socialinė parama	0,832	nuo 0,659 iki 0,787	0,835
Problemų sprendimas	0,760		0,767
Emocinė iškrova	0,721		0,742
Vengimas	0,624		0,658

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis literatūros analize ir atliktu tyrimu

Apibendrinant, pasirinkti matavimo instrumentai yra moksliskai pagrįsti, plačiai taikomi tarptautiniuose tyrimuose ir adaptuoti Lietuvos kontekstui. Cronbach alfa koeficientai, apskaičiuoti tiek pilotinio, tiek pagrindinio tyrimo metu, rodo, kad naudotos skalės pasižymi pakankamu vidiniu nuoseklumu, todėl sudaro patikimą pagrindą tolimesnei statistinei analizei.

2.7. Statistiniai analizės metodai

Surinkti duomenys buvo analizuojami naudojant IBM SPSS Statistics 29 programinę įrangą ir Hayes PROCESS makrokomandą, skirtą mediacijos ir moderacijos analizei (Hayes, 2017).

Analizė atlikta keliais etapais:

1. *Aprašomoji statistika.* Buvo apskaičiuoti visų kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, minimalios ir maksimalios reikšmės, asimetrijos ir eksceso koeficientai.
2. *Patikimumo analizė.* Visų skalių vidinis nuoseklumas vertintas taikant Cronbach α koeficientą. Gauti rodikliai parodė, kad visos tyrme taikytos skalės pasižymi tinkamu patikimumu ir teiginiai nuosekliai matuoja atitinkamus konstruktus.
3. *Koreliacinė analizė.* Pearson koreliacijos koeficientais įvertinti ryšiai tarp suvokiamos organizacijos paramos, darbo streso, įveikos strategijų subskalių ir darbuotojų

įsitraukimo. Ši analizė leido preliminariai įvertinti ryšių kryptis ir jų stiprumą bei suteikė pagrindą hipotezių testavimui.

4. *Tiesinė regresinė analizė.* Tiesinė regresija naudota vertinant tiesioginius ryšius tarp pagrindinių konstrukto: POS poveikį darbo stresui (H1) ir darbo streso poveikį įsitraukimui (H2).

5. *Mediacijos analizė.* Hayes PROCESS makrokomandos Model 4 buvo naudojamas įvertinti darbo streso kaip tarpininko vaidmenį ryšyje tarp POS ir darbuotojų įsitraukimo (H3).

6. *Moderacijos ir moderuotos mediacijos analizė.* Hayes PROCESS makrokomandos Model 14 buvo naudojamas įvertinti įveikos strategijų (keturių subskalių) moderacinį poveikį darbo streso ir įsitraukimo ryšiui bei sąlyginius netiesioginius efektus (moderuotą mediaciją) (H4, H5).

Visuose modeliuose statistinis reikšmingumas vertintas taikant 0,05 reikšmingumo lygį ($p < 0,05$). Toliau, 11 ir 12 lentelėse nurodoma, kokiais metodais tikrinamos hipotezės.

11 lentelė

Tyrimo hipotezės ir taikomi statistinės analizės metodai

Hipotezė	Analizuojamas ryšys	Nepriklausomas kintamasis (X)	Tarpininkas (M)	Moderatorius (W)	Priklausomas kintamasis (Y)	Taikytas statistinis metodas
H1	POS → darbo stresas	Suvokiama organizacijos parama (POS)	–	–	Darbo stresas	Paprastoji linijinė regresija, papildomai Pearson koreliacija
H2	Darbo stresas → įsitraukimas	Darbo stresas	–	–	Darbuotojų įsitraukimas į darbą	Paprastoji linijinė regresija, papildomai Pearson koreliacija
H3	POS → įsitraukimas per darbo stresą	Suvokiama organizacijos parama (POS)	Darbo stresas	–	Darbuotojų įsitraukimas į darbą	Mediacijos analizė, (PROCESS Model 4), bootstrap (1000 imčių)

11 lentelės tęsinys

H4	Įveikos strategijos moderuoja streso ir išitraukimo ryšį	Darbo stresas	–	Įveikos strategijos (socialinė parama, problemų sprendimas, emocinė iškrova, vengimas – analizuojamos atskiromis subskalėmis)	Darbuotojų išitraukimas į darbą	Moderuotos mediacijos analizė (PROCESS Model14), sąlyginiai efektai skirtingiems W lygiams (žemas, vidutinis, aukštas)
H5	Ar konstruktyvios strategijos palaiko išitraukimą geriau nei destruktivos esant stresui	Darbo stresas	–	Įveikos strategijos (analizuojamos atskiromis subskalėmis, konstruktyvios/destruktivos)	Darbuotojų išitraukimas į darbą	Moderuotos mediacijos analizė (PROCESS Model 14), sąlyginių netiesioginių efektų palyginimas tarp konstruktyvių ir destruktivių subskalių

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis literatūros analize ir atliktu tyrimu

12 lentelė

Duomenų analizės etapai ir taikyti statistiniai metodai

Analizės etapas	Tikslas	Naudoti metodai / SPSS procedūros	Pagrindinės išvestys
1. Duomenų paruošimas	Patikrinti duomenų kokybę ir tinkamumą analizei	Trūkstančių reikšmių analizė, pirminė aprašomoji statistika, pasiskirstymų peržiūra, atvirkštinių teiginių perkodavimas (SPSS)	Trūkstančių reikšmių skaičius, pirminiai vidurkiai ir dispersijos rodikliai, asimetrija ir ekscesas, identifikuoti netinkami įrašai
2. Skalių patikimumo vertinimas	Įvertinti skalių ir subskalių vidinį suderinamumą	Cronbach α skaičiavimas kiekvienai skalei ir subskalei (SPSS)	Cronbach α reikšmės, „Item-total“ koreliacijos, sprendimas dėl skalių tinkamumo tolesnei analizei
3. Aprašomoji kintamųjų analizė	Apibūdinti pagrindinius tyrimo kintamuosius	Descriptive statistics (SPSS)	Vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, min-max reikšmės, skirstinio asimetrija ir ekscesas

12 lentelės tęsinys

4. Koreliacinė analizė	Patikrinti pirminius ryšius tarp konstrukto	Pearson koreliacijos (SPSS)	Koreliacijų koeficientai (r) tarp POS, darbo streso, įsitraukimo ir įveikos strategijų
5. Tiesinės regresijos analizė	Įvertinti tiesioginius poveikius (H1, H2)	Linear Regression (SPSS)	Determinacijos koeficientas R^2 , nestandartizuoti (B) ir standartizuoti (β) koeficientai, t ir p reikšmės
6. Mediacinė analizė	Patikrinti darbo streso mediacinį vaidmenį ryšyje tarp POS ir įsitraukimo (H3)	PROCESS v5 makrokomanda, Modelis 4, 1000 bootstrap imčių	Tiesioginis ir netiesioginis efektai, bootstrap pasikliautiniai intervalai, mediacijos buvimo įvertinimas
7. Moderuotos mediacijos analizė	Įvertinti įveikos strategijų moderacinį poveikį streso-įsitraukimo ryšiui ir sąlyginį POS netiesioginį poveikį per stresą (H4, H5)	PROCESS v5 makrokomanda, Model 14, atskirai kiekvienai įveikos subskalei, 5000 bootstrap imčių	Sąlyginiai streso efektai skirtingiems W lygiams, sąlyginiai netiesioginiai efektai, moderuotos mediacijos indeksai.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis literatūros analize ir atliktu tyrimu

Apibendrinant galima teigti, kad pasirinkti statistiniai metodai sudaro nuoseklią analizės seką: nuo pirminių ryšių vertinimo iki mediacijos ir moderuotos mediacijos testavimo. Tokie metodai leidžia išsamiai patikrinti visas suformuluotas hipotezes.

2.8. Tyrimo ribotumai

Nors pasirinkta tyrimo metodika leidžia atsakyti į pagrindinius darbo klausimus, tyrimas turi kelis ribotumus, kuriuos svarbu įvertinti interpretuojant gautus rezultatus:

1. Tyrimas atliktas vienoje organizacijoje. Gauti duomenys gali neatspindėti platesnės Lietuvos darbo rinkos konteksto. Toks imties pobūdis riboja galimybę rezultatus apibendrinti kitoms organizacijoms ar sektoriams, ypač tiems, kuriuose darbo sąlygos, kultūra ar procesai skiriasi.

2. Tyrime taikytas skerspjūvio tyrimo dizainas leidžia identifikuoti statistines sąsajas tarp tiriamų konstrukto, tačiau nesudaro pakankamų prielaidų daryti priežastinių išvadų. Dėl to gauti rezultatai atspindi kintamųjų tarpusavio ryšius konkrečiu laiko momentu, tačiau neleidžia vienareikšmiškai teigti, kad vieno kintamojo pokyčiai sukelia kito kintamojo pokyčius.

3. Tyrime analizuotos įveikos strategijos buvo vertinamos kaip santykinai stabilūs darbuotojų reagavimo į darbo stresą būdai. Tačiau šis tyrimas neleidžia nustatyti, ar tos pačios

strategijos vienodai taikomos skirtingose darbo situacijose ar susidūrus su skirtingo pobūdžio stresoriais. Todėl gauti rezultatai atspindi darbuotojų taikomų įveikos strategijų bendrą tendenciją, o ne jų kintamumą konkrečiose darbo situacijose.

4. Duomenys rinkti vienu metu taikant savęs vertinimo anketą, todėl galimas bendro metodo šališkumas ir socialinio pageidaujamumo įtaka. Nors anonimiškumas sumažina šią riziką, darbuotojai vis tiek galėjo atsakyti socialiai priimtinesniu būdu, ypač vertindami organizacijos paramą ar savo įsitraukimą.

5. Nors imties dydis yra pakankamas taikyti pasirinktas statistines analizes, didesnė ir įvairesnė imtis būtų sudariusi galimybę tiksliau įvertinti moderavimo efektus, ypač lyginant konstruktyvias ir destruktivias įveikos strategijas.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo ribotumai neeliminuoja gautų rezultatų vertės, tačiau į juos būtina atsižvelgti interpretuojant išvadas ir planuojant tolesnius tyrimus kitose organizacijose ar taikant ilgalaikį tyrimo dizainą.

3. EMPIRINIŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Respondentų demografinės charakteristikos

Tyrimė dalyvavo 263 vienos organizacijos darbuotojai. Visi respondentai patvirtino, kad dirba tiriamoje organizacijoje (100%) ir nurodė neturintys pavaldinių (100%), todėl imtis atspindi specialistų, o ne vadovų lygmenį. Tai svarbu interpretuojant rezultatus, nes jie labiau atspindi kasdienę specialistų darbo patirį, o ne vadovų perspektyvą.

Analizuojant lyties pasiskirstymą matyti, kad tyrimė dalyvavo 113 vyrų (43%) ir 150 moterų (57%). Respondentų amžiaus vidurkis – 37,63 metai, todėl galima teigti, kad dominuoja vidutinio amžiaus, darbo rinkoje jau įsitvirtinę darbuotojai. Dalis jų turi trumpą patirtį, dalis – ilgesnį darbo stažą, todėl tyrimė atspindi skirtingų karjeros etapų patirtys (13 lentelė).

Pagal išsilavinimą dauguma apklaustųjų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 73% (N = 192), 24% (N = 63) nurodė turintys aukštesnįjį arba neuniversitetinį aukštąjį išsilavinimą, o 3% (N = 8) – vidurinį. Tai rodo, kad organizacijoje dirba aukštos kvalifikacijos specialistai, o tai gali būti svarbu aiškinantis jų lūkesčius organizacijai, jautrumą darbo krūviui ir naudojamas įveikos strategijas.

13 lentelė

Individualūs respondentų rodikliai

Individualių respondentų rodiklių duomenys		Kiekis (N)	Santykis (%)
Lytis	Vyras	113	43%
	Moteris	150	57%
		263	
Amžius		Vidurkis – 37,63	
Išsilavinimas	Vidurinis	8	3%
	Aukštesnysis/aukštasis neuniversitetinis	63	24%
	Aukštasis universitetinis	192	73%

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Darbo patirties organizacijoje pasiskirstymas parodomas 14 lentelėje. Matyti, kad 9,9% (N = 26) darbuotojų organizacijoje dirba trumpiau nei vienerius metus, 21,7% (N = 57) – 1-3 metus, 26,6% (N = 70) - 4-6 metus, 22% (N = 58) - 7-10 metų, o 19,8% (N = 52) turi daugiau nei 10 metų patirtį. Tokia struktūra rodo gana subalansuotą imtį, šalia naujesnių darbuotojų yra ir ilgamečių organizacijos narių, todėl tyrime atsispindi tiek adaptacijos, tiek ilgalaikio darbo toje pačioje organizacijoje patirtys.

14 lentelė

Organizacijos respondentų rodikliai

Organizacijos respondentų rodiklių duomenys		Kiekis (N)	Santykis (%)
Darbo patirtis organizacijoje (metais)			
	< 1 m.	26	9,9%
	1-3 m.	57	21,7%
	4-6 m.	70	26,6%
	7-10 m.	58	22%
	> 10m.	52	19,8%
Dirba šioje organizacijoje	Taip	263	100%
Turi pavaldžių darbuotojų	Ne	263	100%

Šaltinis: sudaryta autorės, naudojant SPSS ir remiantis atliktu tyrimu.

Imtis homogeniška pagal pareigas (visi respondentai – specialistų lygmens darbuotojai), todėl organizacijos resursai ir streso patirtys vertinami iš darbuotojo, o ne vadovų perspektyvos.

3.2. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika

Pagrindiniai konstruktai, suvokiama organizacijos parama (POS), darbo stresas (PSS), darbuotojų įsitraukimas į darbą (UWES) ir keturios įveikos strategijos subskalės (socialinės paramos, problemų sprendimo, emocinės iškvos ir vengimo) buvo įvertinti naudojant aprašomąją statistiką. Visi konstruktai buvo apskaičiuoti kaip teiginių vidurkiai, todėl jų minimalios ir maksimalios reikšmės nebūtinai sutampa su likerto skalės ribomis (1-5), o atspindi realią atsakymų variaciją.

Siekiant nustatyti, ar duomenys tenkina normalumo prielaidą, buvo atlikti Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testai, kurie leidžia įvertinti parametrinių modelių taikymo tinkamumą. Abiejų testų rezultatai parodė, kad visų analizuojamų kintamųjų p reikšmės yra mažesnės nei .001 (15 lentelė), todėl statistiškai vertinant jų skirstiniai reikšmingai skiriasi nuo normaliojo.

15 lentelė

Konstruktų normalumo testų vertinimas

Konstruktas	Kolmogorov–Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Statistic	Sig. (p)	Statistic	Sig. (p)
Organizacijos parama (POS)	0,273	<.001	0,832	<.001
Darbo stresas (PSS)	0,179	<.001	0,921	<.001
Darbuotojų įsitraukimas (UWES)	0,158	<.001	0,904	<.001
Socialinė parama	0,195	<.001	0,918	<.001
Problemų sprendimas	0,137	<.001	0,950	<.001
Emocinė iškrova	0,156	<.001	0,898	<.001
Vengimas	0,136	<.001	0,955	<.001

Šaltinis: sudaryta autorės, naudojant SPSS ir remiantis atliktu tyrimu.

Vis dėlto papildomai įvertinus asimetrijos (Skewness) ir eksceso (Kurtosis) koeficientus (16 lentelė) matyti, kad visos reikšmės patenka į socialinių mokslų tyrimuose plačiai taikomas ribas (± 2). Tai leidžia daryti išvadą, kad duomenų pasiskirstymai yra pakankamai artimi normaliesiems ir atitinka praktines parametrinių metodų taikymo sąlygas.

16 lentelė

Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika

Kintamasis	Min	Max	Vidurkis (M)	Standart. Nuokryp. (St.Dev)	Skewness	Kurtosis
Suvokiama organizacijos parama (POS)	2.750	4.250	3.455	.475	.179	-1.687
Darbo stresas (PSS, bendras)	1.90	3.90	2.842	.450	.073	.122
Darbuotojų įsitraukimas (UWES-9)	1.888	4.444	3.175	.858	-.193	-1.315
Socialinė parama (įveikos subskalė)	1.666	4.666	2.999	.911	.401	-1.072
Problemų sprendimas (įveikos subskalė)	1.666	4.333	2.891	.773	.126	-1.084
Emocinis iškrovimas (įveikos subskalė)	1.500	4.333	3.272	.898	-.435	-0.840
Vengimas (įveikos subskalė)	1.500	4.666	3.124	.809	.212	-.628

Šaltinis: sudaryta autorės, naudojant SPSS ir remiantis atliktu tyrimu.

Analizuojant gautus rodiklius matyti keli reikšmingi aspektai:

Suvokiamos organizacijos paramos vidurkis ($M = 3.46$; $SD = .48$) viršija skalės vidurio tašką. Tai rodo, kad dauguma darbuotojų gana palankiai vertina organizacijos palaikymą ir jaučia, jog jų indėlis yra matomas bei pripažįstamas.

Darbo streso vidurkis ($M = 2.84$; $SD = .45$) atskleidžia vidutinį streso lygį. Tai būdinga daugeliui šiuolaikinių organizacijų ir rodo, kad stresas yra aktualus, tačiau ne ekstremalus reiškinys tiriamoje organizacijoje.

Darbuotojų įsitraukimo vidurkis ($M = 3.18$; $SD = 0.86$) taip pat yra aukštesnis nei skalės vidurio taškas. Tai leidžia teigti, kad darbuotojai jaučia pakankamai energijos, atsidavimo ir susitelkimo savo kasdienėje veikloje.

Vertinant *įveikos strategijų* vidurkius, matyti, kad darbuotojai naudoja įvairias įveikos strategijų formas. Konstruktyvios strategijos, tokios kaip socialinė parama ($M = 2.99$) ir problemų sprendimas ($M = 2.89$), yra pasirenkamos panašiai dažnai kaip ir destruktivos strategijos, tokios kaip emocinė iškrova ($M = 3.27$) ar vengimas ($M = 3.12$). Toks pasiskirstymas rodo, kad tiriamieji derina tiek konstruktyvias, tiek destruktivas įveikų strategijas.

Atsižvelgiant į gautas asimetrijos ir eksceso reikšmes bei tai, jog socialinių mokslų tyrimuose tokie nuokrypiai laikomi priimtinais, šiame tyrime pagrįstai taikomi parametriniai metodai: Pearson koreliacija, tiesinė regresija, mediacija ir moderacija.

3.3. Konstruktyvios koreliacijos (Pearson r)

Siekiant preliminariai įvertinti ryšius tarp pagrindinių tyrimo kintamųjų, apskaičiuotos Pearson koreliacijos (5 priedas). Rezultatai atskleidė aiškias ir nuoseklias sąsajas tarp pagrindinių konstruktyvų. Suvokiama organizacijos parama neigiamai koreliuoja su darbo stresu ($r = -.182$; $p = .003$), patvirtindama H1 prielaidą, kad didesnė parama siejama su mažesniu streso lygiu. Darbo stresas silpnai, bet statistiškai reikšmingai teigiamai koreliuoja su darbuotojų įsitraukimu ($r = .244$; $p < .001$), kas neatitinka tradicinių teorinių prielaidų ir rodo poreikį tolesnei analizei, atsižvelgiant į galimus moderuojančius veiksnius.

Analizuojant įveikos strategijų ryšius su pagrindiniais konstruktyvais matyti, kad socialinė parama yra susijusi su mažesniu stresu ($r = -.103$; $p = .097$) ir didesniu įsitraukimu ($r = -.157$; $p = .011$), o problemų sprendimas – su stipresniu įsitraukimu ($r = .191$; $p = .002$). Tuo tarpu emocinė iškrova ir vengimas reikšmingai teigiamai koreliuoja su stresu (atitinkamai $r = .371$ ir $r = .356$; $p < .001$) ir neigiamai – su įsitraukimu ($r = -.198$ ir $r = -.314$; $p < .001$), kas atitinka destruktivių įveikos formų teorinę logiką.

Šios koreliacijos nėra pakankamos hipotezių patvirtinimui, tačiau jos leidžia formaliai pagrįsti tolesnes mediacijos ir moderacijos analizes, kuriose tikrinama, kaip kintamieji veikia vieni kitus modelio lygmeniu.

3.4. Tiesioginių ryšių analizė

Tiesioginių ryšių analizė atliekama siekiant įvertinti konceptualiaame tyrimo modelyje numatytas sąsajas tarp suvokiamos organizacijos paramos, darbo streso ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Analizė atliekama tokiais etapais: pirma, vertinamas POS poveikis darbo stresui (H1); antra, tikrinamas darbo streso poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą (H2); trečia, vertinama, ar darbo stresas atlieka tarpininko funkciją ryšyje tarp suvokiamos organizacijos paramos ir darbuotojų įsitraukimo (H3).

Kiekvienam regresijos modeliui pateikiami pagrindiniai koeficientai (B , SE , β , t , p), o regresijos prielaidų tikrinimo rezultatai (kolinearumas, liekanų pasiskirstymas, heteroskedastiškumas) pateikiami prieduose. Bootstrap procedūra (1000 imčių) taikyta tik mediacijos analizei (H3), atliktai naudojant PROCESS Model 4. Toliau pateikiami kiekvienos hipotezės regresiniai modeliai ir jų interpretacijos.

3.4.1. Suvokiamos organizacijos paramos poveikis darbo stresui

Norint įvertinti, ar suvokiama organizacijos parama statistiškai reikšmingai prognozuoja darbuotojų patiriamą darbo stresą buvo atlikta paprasta regresinė analizė. ANOVA rezultatai parodė, kad modelis yra reikšmingas ($F = 8.986$, $p = .003$), todėl duomenys tinkami regresinei analizei. Determinacijos koeficientas $R^2 = .033$ rodo, kad suvokiama organizacijos parama paaiškina apie 3,3% darbo streso variacijos, tai nėra didelė, bet socialiniuose tyrimuose įprasta ir interpretuojama kaip reikšminga, kai konstrukto poveikis teoriškai pagrįstas.

Modelio tinkamumą papildomai patvirtina ir Durbin-Watson statistika ($DW = 2.368$), esanti intervale nuo 1,5 iki 2,5 kas leidžia teigti, kad autokoreliacijos tarp likučių nėra. Multikolinearumo rodikliai taip pat nekelia rizikos, $VIF = 1.000$, $Tolerance = 1.000$. Tai reiškia, kad į modelį įtraukti kintamieji tarpusavyje nekoreliuoja ir nėra perdengimo, galinčio iškraipyti regresijos koeficientus.

Vertinant koeficientus matyti, kad suvokiama organizacijos parama statistiškai reikšmingai ir neigiamai susijusi su darbo stresu ($B = -.173$; $SE = .058$; $\beta = -.182$; $p = .003$). Tai rodo, kad darbuotojai, kurie jaučia didesnę organizacijos palaikymą, patiria mažesnę streso lygį. Efekto kryptis sutampa su teorinėmis prielaidomis ir ankstesniais tyrimais. Rezultatų stabilumą patvirtina bootstrap analizė (1000 imčių): 95% pasikliautinis intervalas neperžengia nulio ($CI = lower -$

.295; upper -.052), todėl efektas laikytinas patikimu ir nebūdingai kintančiu dėl atsitiktinių imties svyravimų (17 lentelė).

17 lentelė

Suvokiamos organizacijos paramos poveikis darbo stresui (H1)

Kintamasis	B	SE	β	t	p	Bootstrap 95% CI (Lower Upper)	
POS → Darbo stresas	-.173	.058	-.182	-2.998	.003	-.295	-.052

Šaltinis: sudaryta autorės, naudojant SPSS ir remiantis atliktu tyrimu.

Gauti rezultatai rodo, kad *hipotezė H1 patvirtino* – suvokiamos organizacijos paramos didėjimas yra statistiškai reikšmingai susijęs su mažesniu darbo streso lygiu.

3.4.2. Darbo streso poveikis darbuotojų įsitraukimui

Atlikus regresinę analizę buvo vertinama, ar darbuotojų patiriamas darbo stresas daro poveikį jų įsitraukimui į darbą. Priklausomasis kintamasis buvo darbuotojų įsitraukimas, o nepriklausomasis kintamasis - darbo stresas. Regresijos modelio tinkamumą patvirtina ANOVA testo rezultatas, rodantis, kad modelis yra statistiškai reikšmingas: $F=16.509, p < .001$. Tai reiškia, kad modelis yra tinkamas tolesnei interpretacijai. Determinacijos koeficientas $R^2 = .059$ rodo, kad darbo stresas paaiškina 5,9% darbuotojų įsitraukimo variacijos. Nors efektas nėra didelis, socialiniuose moksluose tokios apimties paaiškinta variacija laikoma įprasta ir yra reikšminga, kai teoriniai konstruktai yra konceptualiai susiję (Field, 2018).

Modelio diagnostika taip pat nekelia abejonių. Durbin-Watson reikšmė $DW = 2.134$ rodo, kad autokoreliacijos nėra, nes vertė yra arti 2,0 ribos. Multikolinearumo rizika taip pat nenustatyta, nes $VIF = 1.000$, $Tolerance = 1.000$ rodikliai rodo, kad modelyje nėra tarpusavyje susijusių nepriklausomųjų kintamųjų, galinčių iškraipyti regresijos koeficientus.

Vertinant koeficientus nustatyta, kad darbo stresas statistiškai reikšmingai prognozuoja didesnę darbuotojų įsitraukimą: $\beta = .244, p < .001$. Tai reiškia, kad šiame tyrime darbuotojai, patiriantys didesnę stresą, taip pat pasižymi ir didesniu įsitraukimu į darbą. Nors literatūroje dažniau akcentuojamas neigiamas ryšys (Ardıç & Erişen, 2025; Chen et al., 2022), empiriniai rezultatai rodo, kad šiame tyrime stresas veikia kaip „iššūkio tipo“ (challenge stressor) veiksnys,

kuris gali mobilizuoti pastangas, skatinti įsitraukimą, tikslų siekimą, trumpalaikį įsitraukimo padidėjimą (Cavanaugh et al., 2000; LePine et al., 2005). Gauti rezultatai atitinka būtent šią teorinę kryptį.

Bootstrap analizė (1000 imčių) patvirtino rezultato stabilumą: 95% pasikliautinas intervalas neperžengė nulio (CI: 0.226 – 0.685), o tai dar kartą pagrindžia, kad koeficientas yra statistiškai reikšmingas (18 lentelė).

18 lentelė

Darbo streso poveikio darbuotojų įsitraukimui regresijos koeficientai (H2)

Kintamasis	B	Std. Error	Beta	t	p	Bootstrap 95% CI Lower Upper
(Konstanta)	1.854	.329	–	5.631	< .001	1.205 - 2.560
Darbo stresas (PSS)	.465	.114	.244	4.063	< .001	0.226 - 0.685

Šaltinis: sudaryta autorės, naudojant SPSS ir remiantis atliktu tyrimu.

Atsižvelgiant į gautus duomenis, nustatyta, kad *hipotezė H2 šiame tyrime nepasitvirtino* pagal numatytą kryptį, nes buvo tikimasi neigiamo, bet gautas teigiamas ryšys. Vis dėlto ryšys yra statistiškai reikšmingas, todėl 2 hipotezė atmetama ne dėl poveikio nebuvimo, o dėl priešingos krypties, nei buvo teoriškai prognozuota.

3.4.3. Streso mediacija ryšyje tarp suvokiamos organizacijos paramos ir įsitraukimo

Tiriant, ar darbo stresas atlieka tarpininko vaidmenį ryšyje tarp suvokiamos organizacijos paramos ir darbuotojų įsitraukimo, buvo taikyta A. F. Hayes (2018) siūloma mediacijos analizė naudojant PROCESS makrokomandą (Model 4). Šis modelis leidžia įvertinti tiek tiesioginį X poveikį Y, tiek netiesioginį poveikį per M kintamąjį. Analizė atlikta su 5000 „bootstrap“ imčių, taikant „bias-corrected“ 95% pasikliautinuosius intervalus, kas užtikrina patikimą efekto įvertinimą nepriklausomai nuo duomenų normalumo. Į modelį įtraukti trys pagrindiniai kintamieji: POS kaip nepriklausomas kintamasis (X), darbo stresas kaip mediatoriaus vaidmenį atliekantis kintamasis (M) ir darbuotojų įsitraukimas - kaip priklausomas kintamasis (Y).

POS poveikis darbo stresui ($X \rightarrow M$):

Gauti rezultatai parodė, kad suvokiama organizacijos parama statistiškai reikšmingai prognozuoja mažesnę darbo streso lygį ($B = -.1728$; $p = .0030$). Darbuotojai, kurie jaučia didesnę

organizacijos palaikymą, patiria mažiau įtampos darbe. Šį efektą patvirtina ir 95% pasikliautinis intervalas (LLCI = -.2864; ULCI= -.0593), kuris neapima nulio, todėl efektas laikomas patikimu. Šis ryšys suderinamas su socialinių mainų teorijos prielaidomis (Eisenberger et al., 1986) ir ankstesniais tyrimais, rodančiais, kad suvokiama organizacijos parama mažina psichologinę įtampą ir gerina savijautą darbe.

Darbo streso poveikis įsitraukimui ($M \rightarrow Y$):

Antrajame analizės etape nustatyta, kad darbo stresas turi statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui ($B = .4765$; $p < .001$). Pasikliautinis intervalas (0.2470 - 0.7060) neapima nulio, todėl ryšys yra patikimas. Nors literatūroje dažniau akcentuojamas neigiamas įtampos poveikis darbo rezultatams, dalis tyrimų išskiria ir „iššūkio tipo“ stresorius (Cavanaugh et al., 2000; LePine et al., 2005). Toks stresas gali mobilizuoti pastangas, skatinti aktyvumą ir trumpalaikį įsitraukimo padidėjimą. Todėl gautas teigiamas ryšys gali reikšti, kad stresas daliai darbuotojų funkcionuoja kaip aktyvuojantis, o ne tik kaip trikdantis veiksnys.

Tiesioginis POS poveikis įsitraukimui ($X \rightarrow Y$):

Tiesioginis POS poveikis įsitraukimui pasirodė statistiškai nereikšmingas ($B = .0598$; $p = .5887$). Pasikliautinio intervalo ribos (-.1576; .2772) apima nulį, tiesioginis ryšys nenustatytas. Šis rezultatas rodo, kad šiame tyrime organizacijos parama neprognozuoja darbuotojų įsitraukimo tiesiogiai. Tai rodo, kad šiame tyrime POS įsitraukimą veikia ne tiesiogiai, o per kitus psichologinius procesus, kaip pavyzdžiui, per mažesnę streso lygį.

Netiesioginis poveikis per darbo stresą ($X \rightarrow M \rightarrow Y$):

Netiesioginio efekto analizė parodė, kad POS daro statistiškai reikšmingą netiesioginį poveikį įsitraukimui per darbo stresą ($B = -.0824$). 95% bootstrap pasikliautinis intervalas (-.1808; -.0199) neapima nulio (19 lentelė), todėl mediacija laikoma reikšminga. O tai reiškia, kad:

1. didesnis suvokiamos organizacijos palaikymo lygis siejosi su mažesniu darbuotojų patiriamu stresu;
2. darbo stresas šiame tyrime buvo teigiamai susijęs su darbuotojų įsitraukimu;
3. todėl POS turėjo statistiškai reikšmingą neigiamą netiesioginį poveikį darbuotojų įsitraukimui per darbo stresą.

Tai patvirtina prielaidą, kad psichologinės darbo sąlygos, šiuo atveju darbo stresas, yra svarbus mechanizmas, per kurį suvokiama organizacijos parama veikia darbuotojų įsitraukimą.

Gauti rezultatai atitinka išteklių išsaugojimo teoriją (Hobfoll, 1989), teigiančią, kad darbuotojų įsitraukimas gali didėti, kai mažėja psichologinių resursų praradimo rizika.

19 lentelė

Mediacijos analizės rezultatai (PROCESS Model 4)

Ryšys	B	SE	t	p	LLCI	ULCI
X → M (POS → darbo stresas)	-.1728	.0577	-2.9977	.0030	-.2864	-.0593
M → Y (darbo stresas → įsitraukimas)	.4765	.1165	4.0883	.0001	.2470	.7060
X → Y (tiesioginis efektas)	.0598	.1104	.5414	.5887	-.1576	.2772
X → Y (netiesioginis efektas per M)	-.0824	.0408	–	–	-.1808	-.0199

Šaltinis: sudaryta autorės, naudojant SPSS

Atsižvelgiant į gautus rezultatus, galima teigti, kad *hipotezė H3 pasitvirtino*: darbo stresas statistiškai reikšmingai tarpininkauja ryšyje tarp suvokiamos organizacijos paramos ir darbuotojų įsitraukimo. Nustatytas reikšmingas netiesioginis POS poveikis įsitraukimui per darbo stresą, o tiesioginis POS poveikis įsitraukimui išliko statistiškai nereikšmingas, kas leidžia teigti, jos organizacijos paramos poveikis darbuotojų įsitraukimui pasireiškia per darbo streso lygio pokytį.

3.5. Moderacijos ir moderuotos mediacijos analizė

Toliau bus nagrinėjama, kaip keturios įveikos strategijų subskalės: socialinė parama, problemų sprendimas, vengimas ir emocinė iškrova, keičia darbo streso ir darbuotojų įsitraukimo ryšį bei ar jos daro įtaką POS netiesioginiam poveikiui per darbo stresą. Kitaip tariant, vertinama, ar tam tikros įveikos formos gali silpninti ar stiprinti streso poveikį įsitraukimui ir kiek jos prisideda prie POS-streso-įsitraukimo mechanizmo.

Analizei taikomas Hayes PROCESS macro Model 14, kuriame suvokiama organizacijos parama (X) prognozuoja darbo stresą (M), o šis – darbuotojų įsitraukimą (Y), o kiekviena įveikos strategijos subskalė įvedama kaip moderuojantis kintamasis (W) darbo streso ir įsitraukimo ryšyje.

Tokiu būdu galima įvertinti tiek moderaciją (ar W keičia $M \rightarrow Y$ efekto dydį), tiek moderuotą mediaciją (ar POS netiesioginis poveikis įsitraukimui per stresą kinta esant skirtingiems įveikos lygiams).

Kiekvienai subskalei atskirai pirmiausia pateikiami pagrindiniai aprašomieji rodikliai ir Pearson koreliacijos tarp X, M, W ir Y, tuomet – regresijos modelių rezultatai (pagrindiniai efektai, sąveikos koeficientai, sąlyginiai darbo streso efektai žemame, vidutiniame ir aukštame įveikos lygiuose bei moderuotos mediacijos indeksas su 5000 „bootstrap“ imčių pasikliautinaisiais intervalais). Skyrius užbaigiamas apibendrinimu, parodančiu, kurios įveikos strategijos silpnina, o kurios nepakeičia ar net sustiprina streso poveikį darbuotojų įsitraukimui.

3.5.1. Socialinės paramos moderacinis vaidmuo

Toliau analizės dalyje vertinama, ar socialinė parama (W) keičia darbo streso (M) poveikį darbuotojų įsitraukimui (Y), taip pat taikant moderuotos mediacijos logiką, vertinama, ar ši įveikos strategija keičia POS netiesioginį poveikį darbuotojų įsitraukimui per darbo stresą. Analizei taikytas PROCESS modelis Nr. 14 (Hayes, 2018), leidžiantis įvertinti tiek moderaciją, tiek moderuotą mediaciją. Gauti rezultatai pateikti 20 lentelėje.

20 lentelė

Socialinės paramos moderacijos analizės rezultatai

Rodiklis	B	SE	t	p
Darbo stresas (M)	2.6470	.5818	4.5498	< .001
Socialinė parama (W)	2.3745	.6482	3.6632	.0003
M × W sąveika	-.8786	.2267	-3.8752	.0001

Šaltinis: sudaryta autorės, naudojant SPSS

Kaip matyti iš 20 lentelėje pateiktų rezultatų, sąveika tarp darbo streso ir socialinės paramos yra statistiškai reikšminga ($B = -.8786$, $p < .001$). Neigiamas sąveikos koeficientas rodo, kad streso poveikis įsitraukimui nėra pastovus: jis kinta priklausomai nuo to, koku lygiu darbuotojai naudojami socialine parama. Tai reiškia, kad socialinė parama iš tiesų keičia streso ir įsitraukimo ryšio kryptį bei stiprumą, todėl H4 hipotezė yra patvirtinama.

Šis rezultatas leidžia teigti, kad vien tik streso lygis nepaaiškina darbuotojų įsitraukimo, svarbu ir tai, kokius vidinius bei socialinius išteklius darbuotojas mobilizuoja siekdamas susidoroti su sunkumais.

Kadangi sąveika reikšminga, toliau buvo analizuota, kaip darbo stresas veikia įsitraukimą, kai socialinės paramos lygis yra žemas, vidutinis ir aukštas. Rezultatai pateikti 21 lentelėje.

21 lentelė

Darbo streso poveikis įsitraukimui esant skirtingam socialinės paramos lygiui

Socialinės paramos lygis	Efektas B	SE	t	p
Žemas (–1 SD)	.7434	.1390	5.3493	< .001
Vidutinis (M)	.3041	.1192	2.5523	.011
Aukštas (+1 SD)	-1.1602	.4275	-2.7139	.007

Šaltinis: sudaryta autorės, naudojant SPSS

Kaip matyti, esant *žemam* socialinės paramos lygiui, darbo stresas reikšmingai didina darbuotojų įsitraukimą ($B = .7434$, $p < .001$). Tokiu atveju stresas gali veikti tarsi aktyvuojantis, mobilizuojantis iššūkis. Esant *vidutiniam* paramos lygiui, streso poveikis išlieka teigiamas, tačiau silpnesnis ($B = .3041$, $p = .011$), o tai rodo, kad socialinė parama dalinai „sušvelnina“ streso aktyvuojantį efektą. Tuo tarpu esant *aukštam* socialinės paramos lygiui, stresas įsitraukimą jau mažina ($B = -1.1602$, $p = .007$). Tai reiškia, kad darbuotojai, turintys daug socialinės paramos, gali streso situacijas vertinti kaip trikdį, o ne kaip paskatą aktyviai įsitraukti į veiklą.

Ši krypties kaita patvirtina, kad moderavimo efektas yra ne tik statistiškai reikšmingas, bet ir psichologiškai prasmingas: didesnis socialinės paramos lygis keičia streso funkcionavimą iš aktyvuojančios energijos į demotyvuojantį veiksnį.

Vertinant POS netiesioginio poveikio įsitraukimui per stresą priklausomybę nuo socialinės paramos lygio, nustatyta, kad moderuotos mediacijos indeksas yra reikšmingas (Index = 0.1519, 95 % CI [0.0404; 0.2899]). Kadangi pasikliautinasis intervalas neapima nulio, galima teigti, kad socialinė parama keičia POS poveikio perdavimo per stresą stiprumą. Tai reiškia, kad netiesioginis POS poveikis įsitraukimui nėra vienodas visiems darbuotojams – jis priklauso nuo to, kiek darbuotojas naudoja socialinę paramą. Šis rezultatas patvirtina H5 hipotezę.

Moderacijos modelis paaiškina 12.8% darbuotojų įsitraukimo dispersijos, o tai rodo, kad stresas, socialinė parama ir jų sąveika sudaro reikšmingą įsitraukimo pokyčių dalį organizacijos kontekste.

Model Summary	R = .3577	R-square = .1280	Adj R ² = .1144
---------------	-----------	------------------	----------------------------

Gauti rezultatai parodė, kad socialinė parama reikšmingai keičia darbo streso poveikį darbuotojų įsitraukimui: esant žemam ir vidutiniam paramos lygiui stresas įsitraukimą didina, tačiau esant aukštam – mažina. Be to, nustatyta, kad socialinė parama keičia POS netiesioginio poveikio per stresą stiprumą, todėl darbuotojų taikomos įveikos strategijos yra svarbios aiškinant, kokiomis sąlygomis organizacijos ištekliai virsta didesniu ar mažesniu įsitraukimu.

3.5.2. Problemų sprendimo moderacinis vaidmuo

Šiame etape analizuojama, ar problemų sprendimo strategija (W) moderuoja darbo streso (M) poveikį darbuotojų įsitraukimui (Y), taip pat ar ši strategija keičia POS netiesioginį poveikį per stresą. Analizei taikytas PROCESS modelis Nr. 14 (Hayes, 2018). Gauti rezultatai pateikiami 22 lentelėje.

22 lentelė

Problemų sprendimo moderacijos analizės rezultatai

Rodiklis	B	SE	t	p
Darbo stresas (M)	-.6045	.4251	-1.4221	.1562
Problemų sprendimas (W)	-1.0449	.4876	-2.1429	.0331
M × W sąveika	.3921	.1560	2.5136	.0126

Šaltinis: sudaryta autorės, naudojant SPSS

Problemų sprendimo strategija statistiškai reikšmingai moderuoja darbo streso poveikį įsitraukimui ($B = 0.3921$, $p = .0126$). Teigiamas sąveikos koeficientas rodo, kad streso poveikis įsitraukimui didėja kylant problemų sprendimo lygiui. Tai reiškia, kad darbuotojai, kurie aktyviai sprendžia problemas, stresą gali panaudoti kaip veiklą mobilizuojantį veiksni, todėl H4 hipotezė šiai subskalei patvirtinama. Pažymėtina, kad problemų sprendimo pagrindinis efektas yra

neigiamas ($B = -1.0449$, $p = .0331$), t. y. esant žemam streso lygiui, aukštesnis šios strategijos lygis prognozuoja mažesnę įsitraukimą, tačiau esant stresui ši kryptis keičiasi dėl sąveikos efekto.

Kadangi sąveika reikšminga, toliau tirta, kaip stresas veikia įsitraukimą esant žemam, vidutiniam ir aukštam problemų sprendimo lygiui. Rezultatai pateikiami 23 lentelėje.

23 lentelė

Darbo streso poveikis įsitraukimui esant skirtingam problemų sprendimo lygiui

Problemų sprendimo lygis	Efektas B	SE	t	p	LLCI	ULCI
Žemas (–1 SD; 2.0400)	.1954	.1473	1.3263	.1859	-.0947	.4855
Vidutinis (M; 2.8333)	.5065	.1207	4.1959	.0000	.2688	.7442
Aukštas (+1 SD; 3.6667)	.8332	.2002	4.1626	.0000	.4391	1.2274

Šaltinis: sudaryta autorės, naudojant SPSS

Esant žemam problemų sprendimo lygiui, streso poveikis įsitraukimui nėra reikšmingas ($p = .1859$). Tai reiškia, kad darbuotojai, kurie mažiau linkę aktyviai spręsti problemas, streso situacijose nepatiria papildomos motyvacijos įsitraukti. Esant vidutiniam problemų sprendimo lygiui, stresas reikšmingai didina įsitraukimą ($B = .5065$, $p < .001$). Esant aukštam problemų sprendimo lygiui, streso poveikis tampa dar stipresnis ($B = .8332$, $p < .001$), o tai patvirtina, kad aktyvios, problemų sprendimu grįstos strategijos gali transformuoti stresą iš trikdančio veiksnio į aktyvuojančią patirtį, kas dera su iššūkio tipo stresorių teorija.

Toliau įvertinta, ar problemų sprendimas keičia POS netiesioginį poveikį įsitraukimui per stresą. Rezultatai rodo, kad moderuotos mediacijos indeksas yra reikšmingas (Index = $-.0678$, 95 % CI [$-.1174$; $-.0216$]). Kadangi intervalas neapima nulio, galima teigti, kad problemų sprendimas keičia $POS \rightarrow \text{stresas} \rightarrow \text{įsitraukimas}$ netiesioginio ryšio stiprumą. Tai reiškia, kad aktyvus problemų sprendimas lemia skirtingą POS poveikio perdavimą per stresą, todėl H5 hipotezė patvirtinama.

Moderacijos modelis paaiškina 10.5% darbuotojų įsitraukimo dispersijos, o tai rodo, kad problemų sprendimas, stresas ir jų sąveika sudaro reikšmingą įsitraukimo pokyčių dalį.

Model Summary	R = .3240	R-square = .1050	Adj R ² = .0911
---------------	-----------	------------------	----------------------------

Problemų sprendimo strategija reikšmingai keičia darbo streso poveikį darbuotojų įsitraukimui: kuo aktyviau darbuotojai sprendžia problemas, tuo stipriau stresas didina jų įsitraukimą. Ši strategija taip pat modifikuoja POS netiesioginį poveikį per stresą, todėl tampa svarbiu veiksniu, paaiškinančiu, kaip suvokiama organizacijos parama veikia darbuotojų motyvaciją ir elgesį.

3.5.3. Emocinės iškrovos moderacinis vaidmuo

Šiame etape vertinama, ar emocinė iškrova (W) keičia darbo streso (M) poveikį darbuotojų įsitraukimui (Y) ir ar ši strategija modifikuoja POS netiesioginį poveikį per stresą. Analizė atlikta taikant PROCESS modelį Nr. 14 (Hayes, 2018). Gauti rezultatai pateikti 24 lentelėje.

24 lentelė

Emocinės iškrovos moderacijos analizės rezultatai

Rodiklis	B	SE	t	p
Darbo stresas (M)	2.8625	.7643	3.7452	.0002
Emocinė iškrova (W)	1.4460	.6204	2.3308	.0205
M × W sąveika	-.6369	.2228	-2.8592	.0046

Šaltinis: sudaryta autorės, naudojant SPSS

Emocinė iškrova statistiškai reikšmingai moderuoja darbo streso poveikį darbuotojų įsitraukimui ($B = -.6369$, $p = .0046$). Neigiamas sąveikos koeficientas rodo, kad emocinė iškrova silpnina teigiamą streso poveikį įsitraukimui, o kylant šios strategijos lygiui stresas tampa mažiau aktyvuojantis darbuotojo elgesiui. Tai reiškia, kad dažnas emocinis reagavimas į stresines situacijas keičia streso funkcionavimą, todėl H4 patvirtinama. Svarbu pažymėti, kad emocinės iškrovos pagrindinis poveikis yra teigiamas ($B = 1.4460$, $p = .0205$), tačiau šis efektas pakinta įvertinus sąveiką su stresu.

Kaip stresas veikia įsitraukimą esant skirtingam emocijų iškrovos lygiui, 25 lentelėje pateikiami sąlyginiai efektai.

25 lentelė

Darbo streso poveikis įsitraukimui esant skirtingam emocinės iškrovos lygiui

Emocinės iškrovos lygis	Efektas B	SE	t	p	LLCI	ULCI
Žemas (–1 SD; 2.1667)	1.4824	.2966	4.9981	.0000	0.8984	2.0665
Vidutinis (M; 3.3333)	.7394	.1174	6.2985	.0000	.5082	.9705
Aukštas (+1 SD; 4.3333)	.1024	.2402	.4264	.6701	-.3706	.5755

Šaltinis: sudaryta autorės, naudojant SPSS

Esant žemam emocinės iškrovos lygiui, darbo stresas labai stipriai didina įsitraukimą ($B = 1.4824$, $p < .001$). Tokiu atveju darbuotojai greičiau mobilizuojasi ir stresas veikia aktyvuojančiai. Esant vidutiniam lygiui, stresas vis dar didina įsitraukimą, tačiau poveikis yra mažesnis ($B = 0.7394$, $p < .001$). Esant aukštam emocinės iškrovos lygiui, streso poveikis tampa nereikšmingas ($p = .6701$). Tai rodo, kad dažnas emocinis reagavimas „išmuša“ darbuotoją iš adaptacinės reakcijos, todėl stresas nebeskatina aktyvesnio įsitraukimo. Ši dinamika atitinka teoriją: emocinė iškrova yra laikoma mažiau adaptacine strategija, kuri gali silpninti streso potencialą būti iššūkiu.

Toliau vertinta, ar emocinė iškrova keičia POS netiesioginį poveikį įsitraukimui per stresą. Rezultatai rodo (Index = 0.1101, 95 % CI [.0053; .2890]). Kadangi intervalas neapima nulio, moderuotos mediacijos efektas yra statistiškai reikšmingas. Tai reiškia, kad $POS \rightarrow stresas \rightarrow įsitraukimas$ netiesioginis ryšys priklauso nuo to, koku mastu darbuotojai naudojami emocine iškrova. H5 hipotezė patvirtinama.

Moderacijos modelis paaiškina 18.2% įsitraukimo dispersijos, o tai yra didžiausias paaiškinimas tarp visų keturių įveikos strategijų modelių. Tai rodo, kad emocinė iškrova yra reikšmingas veiksnys, keičiantis streso ir įsitraukimo sąveiką.

Model Summary	R = .4267	R-square = .1821	Adj R ² = .1694
---------------	-----------	------------------	----------------------------

Emocinė iškrova reikšmingai keičia streso poveikį darbuotojų įsitraukimui: esant žemam ir vidutiniam emocinės iškrovos lygiui stresas didina įsitraukimą, tačiau esant aukštam lygiui šis

ryšys išnyksta. Ši strategija taip pat modifikuoja POS netiesioginį poveikį per stresą, todėl tampa svarbiu darbuotojų emocinio reagavimo ir įsitraukimo mechanizmu.

3.5.4. Vengimo moderacinis vaidmuo

Šioje analizės dalyje siekiama nustatyti, ar vengimo strategija (W) keičia darbo streso (M) poveikį darbuotojų įsitraukimui (Y), taip pat ar ši strategija modifikuoja POS netiesioginį poveikį per stresą. Analizei taikytas PROCESS modelis Nr. 14 (Hayes, 2018). Rezultatai pateikiami 26 lentelėje.

26 lentelė

Vengimo moderacijos analizės rezultatai

Rodiklis	B	SE	t	p
Darbo stresas (M)	3.8780	.7636	5.0784	.0000
Vengimas (W)	2.2800	.6772	3.3688	.0009
M × W sąveika	-.9877	.2402	-4.1130	.0001

Šaltinis: sudaryta autorės, naudojant SPSS

Gauti rezultatai rodo, kad vengimas statistiškai reikšmingai moderuoja darbo streso poveikį įsitraukimui ($B = -.9877$, $p < .001$). Neigiamas sąveikos koeficientas reiškia, kad kylant vengimo lygiui teigiamas streso poveikis įsitraukimui laipsniškai silpnėja ir galiausiai tampa nebereikšmingas. Tai rodo, kad vengimas yra disfunkcinė įveikos forma, mažinanti galimybes stresą panaudoti konstruktyviai. H4 hipotezė šiai subskalei patvirtinama. Pažymėtina ir tai, kad vengimo pagrindinis efektas taip pat teigiamas ir statistiškai reikšmingas ($B = 2.2800$, $p = .0009$), tačiau šis efektas iš esmės keičiasi įvertinus sąveiką su stresu.

Toliau vertinta, kaip keičiasi darbo streso poveikis įsitraukimui žemame, vidutiniame ir aukštame vengimo lygiuose. Rezultatai pateikiami 27 lentelėje.

27 lentelė

Darbo streso poveikis įsitraukimui esant skirtingam vengimo lygiui

Vengimo lygis	Efektas B	SE	t	p	LLCI	ULCI
Žemas (–1 SD; 2.3333)	1.5732	.2233	7.0454	.0000	1.1335	2.0130

27 lentelės tęsinys

Vidutinis (M; 3.1667)	.7501	.1077	6.9632	.0000	.5380	.9623
Aukštas (+1 SD; 4.1667)	-.2376	.2673	-.8890	.3748	-.7639	.2887

Šaltinis: sudaryta autorės, naudojant SPSS

Esant žemam vengimo lygiui, stresas labai stipriai didina įsitraukimą ($B = 1.5732$, $p < .001$). Esant vidutiniam lygiui, poveikis išlieka statistiškai reikšmingas, tačiau silpnėjęs ($B = .7501$, $p < .001$). Tačiau esant aukštam vengimo lygiui, streso poveikis įsitraukimui tampa nereikšmingas ($p = .3748$). Tai rodo, kad intensyvus vengimas „nutraukia“ įsitraukimą didinantį streso potencialą ir paverčia stresą neveiksmingu darbuotojo aktyvumo šaltiniu. Ši tendencija visiškai atitinka literatūroje aprašytą vengimo strategijų poveikį, kai psichologinis atsitraukimas mažina gebėjimą konstruktyviai reaguoti į reikalavimus.

Vertinant $POS \rightarrow$ stresas $\rightarrow$ įsitraukimas netiesioginį ryšį esant skirtingam vengimo lygiui, nustatyta, kad moderuotos mediacijos indeksas yra: (Index = .1707, 95 % CI [.0335; .3936]). Kadangi intervalas neapima nulio, galima teigti, kad vengimas keičia POS netiesioginį poveikį įsitraukimui per stresą. Tai reiškia, kad POS poveikio perdavimas per stresą priklauso nuo to, kiek darbuotojas linkęs vengti stresorių. H5 hipotezė patvirtinama.

Moderacijos modelis paaiškina 29.18% įsitraukimo dispersijos, o tai yra didžiausias rezultatas iš visų keturių įveikos strategijų modelių. Tai rodo, kad vengimas yra itin svarbus veiksnys, keičiantis darbuotojų reakcijas į stresą ir jų įsitraukimą.

Model Summary	R = .5402	R-square = .2918	Adj R ² = .2808
---------------	-----------	------------------	----------------------------

Vengimas reikšmingai keičia darbo streso poveikį įsitraukimui: žemo ir vidutinio vengimo atveju stresas didina įsitraukimą, tačiau esant aukštam lygiui šis ryšys visiškai išnyksta. Vengimas taip pat modifikuoja POS netiesioginį poveikį per stresą, todėl ši strategija tampa vienu stipriausių veiksnių, aiškinančių darbuotojų psichologines reakcijas darbo kontekste.

3.6. Apibendrinta rezultatų interpretacija

Atlikus keturių įveikos strategijų subskalių moderuotos mediacijos analizę paaiškėjo, kad darbo stresas darbuotojų įsitraukimą veikia nevienodai – ryšio stiprumas ir kryptis keičiasi

priklausomai nuo taikomos įveikos strategijos. Visais atvejais naudotas Hayes PROCESS Model 14, leidęs įvertinti tiek moderaciją, tiek sąlyginį netiesioginį efektą.

Ryškiausi poveikiai nustatyti destruktivių įveikos strategijų grupėje. *Vengimas* ir *emocinė iškrova* nuosekliai silpnino streso poveikį įsitraukimui: esant žemam jų lygiui stresas dar gali turėti mobilizuojantį efektą, tačiau didėjant šioms strategijoms teigiamas poveikis sparčiai mažėja ir galiausiai išnyksta. Tai rodo, kad destruktivos strategijos mažina darbuotojo gebėjimą konstruktyviai reaguoti į reikalavimus ir slopina POS netiesioginį poveikį per stresą.

Konstruktyvios strategijos veikė priešinga kryptimi, bet skirtingu intensyvumu. *Problemų sprendimas* pasižymėjo stabilizuojančiu poveikiu – stresas išliko reikšmingu įsitraukimo prediktoriumi įvairiuose šios strategijos lygiuose, o pati strategija amortizavo neigiamas streso pasekmes. *Socialinė parama* pasižymėjo dvilypiu efektu: žemo ir vidutinio lygio parama stiprino ryšį tarp streso ir įsitraukimo, tačiau labai aukštas lygis neutralizavo teigiamą streso poveikį, tarsi „perimdama“ reguliacinę funkciją (28 lentelė).

28 lentelė

Subskalių palyginimas

Įveikos strategija	Tipas	Moderacijos stiprumas	Ryšys su įsitraukimu	Bendras poveikis
Vengimas	Destruktyvi	<i>Labai stiprus</i>	Silpninantis/ neutralizuojantis (esant aukštam lygiui)	Silpnina streso ir įsitraukimo ryšį ir panaikina mobilizuojantį streso efektą (esant aukštam vengimo lygiui)
Emocinė iškrova	Destruktyvi	Vidutinis	Silpninantis	Mažina streso mobilizuojantį poveikį ir trikdo streso kaip iššūkio veikimą, ypač didėjant emocinės iškrovos lygiui
Problemų sprendimas	Konstruktyvi	<i>Stiprus (pozityvus)</i>	Teigiamas (stiprėjantis didėjant strategijos lygiui)	Efektyviausiai palaiko ir sustiprina mobilizuojantį streso poveikį, leidžiant stresą panaudoti įsitraukimui didinti
Socialinė parama	Konstruktyvi	Vidutinis	Teigiamas (iki tam tikros ribos)	Palaiko streso ir įsitraukimo ryšį esant žemam –

				vidutiniam lygiui, tačiau labai aukštas socialinės paramos lygis neutralizuoja streso poveikį įsitraukimui
--	--	--	--	--

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant galima teigti, kad *konstruktyvios strategijos* (ypač problemų sprendimas) veiksmingiausiai amortizuoja streso poveikį ir palaiko įsitraukimą, o *destruktyvios strategijos* (vengimas ir emocinė iškrova) šį ryšį silpnina ir gali visiškai panaikinti streso mobilizuojantį potencialą. Taigi įveikos pobūdis yra esminis veiksnys, lemiantis tiek POS netiesioginį poveikį įsitraukimui, tiek bendrą darbuotojų psichologinę dinamiką organizacinėje aplinkoje.

3.7. Hipotezių patvirtinimas

Tyrimo rezultatai parodė, kad tik dalis teorinių prielaidų visiškai pasitvirtino. Suvokiama organizacijos parama nuosekliai mažino darbuotojų patiriamą stresą, todėl H1 buvo patvirtinta. Vis dėlto darbo stresas gali būti interpretuojamas kaip galimas iššūkio tipo veiksnys – jis buvo statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su darbuotojų įsitraukimu, todėl H2 nepasitvirtino. Tarpininkavimo efektas (H3) buvo statistiškai reikšmingas, tačiau jo stiprumas kito įvertinus moderuojančių įveikos strategijų poveikį, todėl mediacija vertintina kaip iš dalies patvirtinta.

Visos keturios įveikos strategijos turėjo statistiškai reikšmingus moderacinius efektus, todėl H4 pasitvirtino. Penktoji hipotezė (H5) pasitvirtino tik iš dalies: konstruktyvios strategijos ne visada silpnino streso poveikį – problemų sprendimas ryšį stabilizavo, o socialinė parama esant aukštam lygiui jį netgi pavertė neigiamu. Tuo tarpu destruktyvios strategijos (vengimas ir emocinė iškrova) nuosekliai silpnino streso mobilizuojantį poveikį 29 lentelėje.

29 lentelė

Hipotezių patvirtinimas

Hipotezė	Formuluotė	Rezultatas	Paaškinimas
H1	Suvokiama organizacijos parama (X) neigiamai susijusi su darbuotojų patiriamu darbo stresu (M).	Patvirtinta	POS poveikis darbo stresui yra statistiškai reikšmingas ir neigiamas ($B = -.1728$; $p = .003$). Tai reiškia, kad aukštesnis POS lygis prognozuoja mažesnę darbuotojų patiriamą stresą. Bootstrap 95 % PI $(-.2864; -.0593)$ neapima nulio, todėl efektas laikomas patikimu.

29 lentelės tęsinys

H2	Darbo stresas (M) neigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą (Y).	Nepatvirtinta (gautas priešingas poveikis)	Stresas turėjo teigiamą poveikį įsitraukimui ($\beta \approx .24$; $p < .001$).
H3	Darbo stresas (M) tarpininkauja ryšiui tarp POS (X) ir įsitraukimo (Y).	Iš dalies patvirtinta	POS netiesioginis poveikis įsitraukimui per darbo stresą yra statistiškai reikšmingas ($B = -.0824$; 95% CI $[-.1808; -.0199]$), o tiesioginis POS poveikis įsitraukimui nenustatytas. Tai patvirtina, kad darbo stresas atlieka tarpininko vaidmenį ryšyje tarp POS ir įsitraukimo. Tačiau vėlesnė moderuotos mediacijos analizė parodė, kad šio netiesioginio poveikio stiprumas kinta priklausomai nuo taikomų įveikos strategijų, todėl mediacija vertinama kaip iš dalies patvirtinta.
H4	Įveikos strategijos (W) moderuoja darbo streso (M) ir įsitraukimo (Y) ryšį.	Patvirtinta	Visos subskalės turėjo statistiškai reikšmingus moderacinius efektus.
H5	Konstruktyvios įveikos strategijos keičia darbo streso ir įsitraukimo ryšio stiprumą ir kryptį labiau nei destruktivos.	Iš dalies patvirtinta / iš dalies nepatvirtinta	Konstruktyvios strategijos išlaiko įsitraukimą (problemų sprendimas), tačiau socialinė parama per stipriai amortizuoja ir net paverčia ryšį neigiamu. Destruktyvios strategijos (vengimas, emocinė iškrova) – ryšį silpnina, bet nekeičia krypties.

Šaltinis: sudaryta autorės

3.8. Praktinė rezultatų reikšmė organizacijai

Gauti rezultatai turi aiškią praktinę vertę organizacijai, nes padeda suprasti, kokie psichologiniai mechanizmai lemia darbuotojų reakcijas į darbo reikalavimus ir kokie veiksniai skatina ar silpnina jų įsitraukimą. Pirmiausia, nustatytas suvokiamos organizacijos paramos poveikis stresui rodo, kad darbuotojų gerovė priklauso ne tik nuo formalios politikos ar procedūrų, bet ir nuo kasdienės vadovų elgsenos – prieinamumo, dėmesio darbo krūviui, aiškių prioritetų ar savalaikės pagalbos. Tai reiškia, kad šio tyrimo kontekste organizacija galėtų kryptingai stiprinti paramos kultūrą: dažniau aptarti darbo krūvius, užtikrinti aiškų grįžtamąjį ryšį ir ugdyti vadovų gebėjimą laiku pastebėti emocinio išsekimo požymius.

Antra, nustatytas teigiamas darbo streso ryšys su įsitraukimu šiame tyrime, leidžia manyti, kad dalis organizacijos darbuotojų geba mobilizuotis, kai susiduria su aiškiais, jų kompetencijas atitinkančiais reikalavimais. Vis dėlto šio rezultato nereikėtų interpretuoti kaip poreikio didinti stresą. Svarbiausia – išlaikyti jį iššūkio, o ne kliūties pobūdžio: neapibrėžti, priešaringi ar pertekliniai reikalavimai gali labai greitai sumažinti įsitraukimą ir padidinti perdegimo riziką.

Trečia, tyrimas parodė, kad darbuotojų taikomos įveikos strategijos yra vienas iš kertinių veiksnių, lemiančių, kaip patiriamas stresas veikia įsitraukimą. Tai leidžia formuluoti aiškias kryptis personalo ugdymui. Konstruktyvių strategijų – problemų sprendimo, racionalaus planavimo, tikslingos pagalbos paieškos – skatinimas gali būti integruojamas į mokymus ar vadovų kompetencijų tobulinimą. Kartu svarbu, kad vadovai gebėtų atpažinti, kada darbuotojai ima taikyti mažiau adaptacinius būdus, pavyzdžiui, vengimą ar emocinę išprovokaciją, nes tai dažnai signalizuoja apie didėjančią nuovargį ar įsitraukimo mažėjimą.

Galiausiai nustatyta, kad šiame tyrime suvokiama organizacijos parama veikia įsitraukimą tik per darbo streso vertinimą. Tai reiškia, kad įsitraukimo didinimas neturėtų apsiriboti motyvacijos programomis ar komunikacinėmis kampanijomis. Daug didesnę poveikį turės priemonės, kurios mažina distreso šaltinius, aiškina lūkesčius ir stiprina darbuotojų gebėjimą tvarkytis su kasdieniais reikalavimais. Tokiu būdu organizacija gali kurti labiau subalansuotą aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi palaikomi, turi pakankamai išteklių ir gali konstruktyviai susidoroti su profesiniais iššūkiais.

4. DISKUSIJA

Šio tyrimo rezultatai atskleidė reikšmingas sąsajas tarp suvokiamos organizacijos paramos, darbo streso, darbuotojų įsitraukimo ir įveikos strategijų bei leido giliau suprasti šių konstrukty tarpusavio sąveiką konkrečiame tiriamos organizacijos kontekste. Gauti duomenys iš esmės dera su ankstesnių tyrimų kryptimi, tačiau kartu atskleidžia ir tam tikrus specifinius aspektus, susijusius su streso interpretacija ir įveikos vaidmeniu.

Pirmiausia nustatyta, kad suvokiama organizacijos parama yra reikšmingai susijusi su mažesniu darbuotojų patiriamu darbo stresu. Šis rezultatas atitinka klasikinę suvokiamos organizacijos paramos sampratą, pagal kurią organizacijos palaikymas formuoja psichologinį saugumą ir veikia kaip svarbus organizacinis resursas, silpninantis neigiamą reakciją į darbo reikalavimus (Eisenberger et al., 1986). Panašias išvadas pateikia ir naujesni tyrimai, kuriuose pabrėžiama, kad POS veikia kaip apsauginis veiksnys, amortizuojantis profesinio streso pasekmes (Liu et al., 2024). Todėl gauti rezultatai patvirtina, kad suvokiama organizacijos parama yra reikšmingas veiksnys darbuotojų psichologinės savijautos palaikymui šiame tyrime.

Kitaip nei buvo numatyta antrojoje hipotezėje, šiame tyrime nustatytas teigiamas darbo streso ir darbuotojų įsitraukimo ryšys. Toks rezultatas iš dalies dera su iššūkio tipo stresorių (challenge stressors) teorine kryptimi, kurioje pabrėžiama, kad tam tikri darbo reikalavimai gali būti suvokiami ne kaip kliūtis, o kaip iššūkis, skatinantis didesnes pastangas, energijos mobilizavimą ir aktyvesnį įsitraukimą (Cavanaugh et al., 2000; LePine et al., 2005). Prem ir kolegos (2017) taip pat nurodo, kad esant pakankamiems resursams, stresas gali būti susijęs su didesne pasiekimų orientacija ir pozityvia darbuotojų motyvacija. Ši logika atitinka ir darbo reikalavimų-išteklių modelį, kuriame pabrėžiama, jog reikalavimų poveikis darbuotojų savijautai priklauso nuo turimų išteklių kiekio ir kokybės (Bakker & Demerouti, 2017).

Tyrime nenustatytas reikšmingas tiesioginis suvokiamos organizacijos paramos poveikis darbuotojų įsitraukimui, tačiau patvirtino netiesioginis poveikis per darbo stresą. Tokia struktūra atitinka „indirect-only mediation“ logiką, aprašytą Zhao, Lynch ir Chen (2010), kai visas poveikis pasireiškia per mediatorių, o tiesioginis ryšys išlieka nereikšmingas. Šis rezultatas dera su ankstesniais tyrimais, rodančiais, kad suvokiama organizacijos parama pirmiausia stiprina darbuotojų vidinius ir organizacinius resursus, o per juos sudaro prielaidas palaikyti aukštesnį įsitraukimą esant didesniems darbo reikalavimams (Junça Silva & Lopes, 2023; Park & Kim, 2024). Tai leidžia tiksliau paaiškinti, koku mechanizmu POS veikia darbuotojų įsitraukimą.

Gauti rezultatai taip pat parodė, kad įveikos strategijos atlieka reikšmingą moderuojantį vaidmenį ryšyje tarp darbo streso ir darbuotojų įsitraukimo. Konstruktyvios įveikos strategijos, ypač problemų sprendimas, o tam tikromis sąlygomis ir socialinės parama, sustiprino teigiamą streso ir įsitraukimo ryšį, leidžiant stresui veikti kaip aktyvuojančiam veiksniai. Tuo tarpu destruktivos strategijos, tokios kaip emocinė išbrova ir vengimas, šį ryšį susilpnino arba visiškai panaikino. Šie rezultatai dera su klasikine streso ir įveikos teorija (Lazarus & Folkman, 1984) bei empiriniais tyrimais, rodančiais, kad būtent taikomos įveikos strategijos nulemia, ar stresas bus susijęs su adaptacinėmis, ar neigiamomis pasekmėmis (Li et al., 2017; Koster et al., 2022).

Netikėtas teigiamas darbo streso ir įsitraukimo ryšys gali būti paaiškinamas ir tiriamos imties specifika. Tyrime dalyvavo darbuotojai, dirbantys aplinkoje, kuriai būdingas aukštesnis darbo tempas, operatyvumo ir greitų sprendimų poreikis. Tokioje aplinkoje tam tikras streso lygis gali būti suvokiamas kaip profesinio veiksmingumo ir įsitraukimo norma, o ne kaip išskirtinai neigiamas reiškinys. Vis dėlto moderacijos analizė parodė, kad šis teigiamas efektas išlieka tik esant konstruktyvioms įveikos strategijoms, kas leidžia manyti, jog iššūkio tipo streso poveikis yra jautrus kontekstui ir individualiems psichologiniams resursams.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo rezultatai atskleidžia sudėtingą suvokiamos organizacijos paramos, darbo streso ir įveikos strategijų sąveiką bei patvirtina darbo reikalavimų-išteklių modelio logiką. Organizaciniai ir individualūs resursai kartu lemia, ar darbo stresas taps mobilizuojančiu veiksnium, skatinančiu darbuotojų įsitraukimą, ar virst žalingu distreso šaltiniu.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad suvokiama organizacijos parama yra vienas reikšmingiausių darbuotojo psichologinių išteklių, darančių poveikį tiek patiriamam darbo stresui, tiek darbuotojų įsitraukimui. Organizacijos palaikymas formuoja saugumo, vertinimo ir teisingumo pojūtį, kuris padeda darbuotojams geriau susidoroti su darbo reikalavimais ir palaikyti pozityvų santykį su darbu.

2. Darbo stresas literatūroje dažniausiai apibrėžiamas kaip daugialypis reiškinys, kurio poveikis darbuotojų elgsenai priklauso nuo stresorių pobūdžio. Iššūkio tipo stresoriai tam tikromis sąlygomis gali skatinti aktyvumą ir įsitraukimą, o kliūčių tipo stresoriai dažniausiai siejami su distresu, emociniu išsekimu ir mažesniu įsitraukimu.

3. Darbuotojų įsitraukimas literatūroje aiškinamas kaip pozityvi, santykinai stabili psichologinė būseną, kylanti iš darbo reikalavimų ir išteklių pusiausvyros. Organizaciniai ištekliai, tokie kaip suvokiama organizacijos parama, aiškūs vaidmenys ir vadovų palaikymas, laikomi esminėmis prielaidomis energingumui, atsidavimui ir pasinėrimui į darbą palaikyti.

4. Įveikos strategijos literatūroje išskiriamos kaip pagrindinis mechanizmas, lemiantis, kaip darbuotojai reaguoja į profesinį stresą. Konstruktyvios įveikos strategijos padeda amortizuoti streso poveikį ir palaikyti funkcionavimą, o destruktivos strategijos siejamos su didesniu distresu ir silpnesniu darbuotojų įsitraukimu.

5. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad suvokiama organizacijos parama turi statistiškai reikšmingą neigiamą poveikį darbuotojų patiriamam darbo stresui. Tai rodo, kad organizacijos palaikymas veikia kaip apsauginis veiksnys, mažinantis darbuotojų patiriamą psichologinę įtampą.

6. Nustatyta, kad darbo stresas tiriamoje organizacijoje buvo teigiamai susijęs su darbuotojų įsitraukimu, todėl hipotezė apie neigiamą streso poveikį įsitraukimui nepasitvirtino. Šis rezultatas leidžia manyti, kad darbuotojai patiriamą stresą gali suvokti kaip iššūkį, o ne kaip kliūtį, ypač esant pakankamiems darbo ištekliais ir aiškioms atsakomybės riboms.

7. Mediacijos analizė atskleidė, kad suvokiamos organizacijos paramos poveikis darbuotojų įsitraukimui pasireiškia netiesiogiai per darbo stresą. Nors tiesioginis ryšys tarp POS ir įsitraukimo nebuvo reikšmingas, streso mediacinis vaidmuo patvirtino, kad organizacijos parama prisideda prie įsitraukimo mažindama darbuotojų patiriamą stresą, tačiau vėlesnė analizė parodė, kad šio netiesioginio poveikio stiprumas priklauso nuo taikomų įveikos strategijų.

8. Tyrimo rezultatai parodė, kad įveikos strategijos reikšmingai modifikuoja ryšį tarp darbo streso ir darbuotojų įsitraukimo. Konstruktyvios įveikos strategijos stiprina teigiamą streso ir įsitraukimo ryšį, o destruktivos strategijos silpnina arba neutralizuoja šį poveikį, taip patvirtindamos moderacinį įveikos strategijų vaidmenį.

9. Moderuotos mediacijos analizė atskleidė, kad darbuotojų taikomos įveikos strategijos lemia, kaip funkcionuoja suvokiamos organizacijos paramos, darbo streso ir įsitraukimo sąveika. Tai parodo, kad darbuotojų įsitraukimas formuojasi kaip sudėtingas organizacinių ir individualių psichologinių veiksnių derinys, kuriame svarbus ne tik palaikymas, bet ir darbuotojų gebėjimas konstruktyviai reaguoti į stresą.

10. Interpretuojant tyrimo rezultatus būtina atsižvelgti į tyrimo ribotumus, aptartus 2.8. poskyriuje, susijusius su imties pobūdžiu, tyrimo dizainu ir duomenų renkimo metodu.

REKOMENDACIJOS

1. Atsižvelgiant į tai, kad suvokiama organizacijos parama reikšmingai mažina darbuotojų patiriamą darbo stresą, organizacijai rekomenduojama kryptingai stiprinti pagrindinius POS komponentus. Praktikoje tai apima aiškų ir reguliarių vadovų grįžtamąjį ryšį, vadovų prieinamumą kasdienėse situacijose bei sprendimų ir informacijos skaidrumą. Tokios priemonės gali prisidėti prie palankesnio psichologinio klimato ir stabilesnio darbuotojų įsitraukimo.

2. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų patiriamas stresas šioje organizacijoje dažniau veikia kaip iššūkio tipo stresorius, todėl rekomenduojama palaikyti aiškią darbo struktūrą. Tikslinga konkretinti užduočių prioritetus, atsakomybes ir darbo terminus, kad padidėtų reikalavimai išliktų motyvuojantys ir neperaugtų į žalingą distresą. Tai ypač svarbu didelio tempo pozicijose.

3. Atsižvelgiant į tai, kad įveikos strategijos reikšmingai modifikuoja ryšį tarp streso ir įsitraukimo, organizacijai rekomenduojama stiprinti darbuotojų konstruktyvias įveikos kompetencijas. Praktiniu lygmeniu tai galėtų būti mokymai ar praktinės veiklos, orientuotos į problemų sprendimą, racionalų emocijų reguliavimą ir socialinės paramos paiešką. Tokios priemonės padėtų darbuotojams efektyviau susidoroti su stresu ir išlaikyti aukštesnį įsitraukimo lygį.

4. Kadangi vadovai atlieka svarbų vaidmenį formuojant suvokiamą organizacijos paramą, rekomenduojama juos įtraukti į streso atpažinimo ir valdymo ugdymą. Vadovų gebėjimas laiku pastebėti didėjančią darbuotojų krūvį, suteikti emocinę ir kurti pakaikančią darbo aplinką gali reikšmingai prisidėti prie darbuotojų gerovės ir įsitraukimo palaikymo.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Aggarwal, A., & Mittal, A. (2021). Modeling the effect of organizational justice on employee's well-being, organizational citizenship behavior and turnover intentions through employee engagement. *The Open Psychology Journal*, 14(1), 238-248. <https://doi.org/10.2174/1874350102114010238>
- Ardıç, M., & Erişen, M. A. (2025). Effect of work stress, job satisfaction and work engagement on quiet quitting in healthcare workers. *Journal of Health and Nursing Management*, 12(1), 130-139. <https://doi.org/10.54304/SHYD.2025.78200>
- Ashfaq, F., Abid, G., Ilyas, S., & Binte Mansoor, K. (2023). Perceived organizational support and work engagement among health sector workers during the COVID-19 pandemic: A multicentre, time-lagged, cross-sectional study among clinical hospital staff in Pakistan. *BMJ Open*, 13(6), e065678. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-065678>
- Aslam, M. S., & Ul Islam, S. (2024). The buffering role of employee resilience in the relationship between project conflicts and employee burnout with the mediation of negative emotions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 18(3), 592-618. <https://doi.org/10.64534/Commer.2024.031>
- Azeem, M. U., Mehmood, I., UI Haq, I., & Nasho Ah-Pine, E. (2024). When do challenge–hindrance stressors differentially affect employees' ability to meet work deadlines? *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 42(1), 110-124. <https://doi.org/10.1002/cjas.1769>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

- Bonaiuto, F., Fantinelli, S., Milani, A., Cortini, M., Vitiello, M. C., & Bonaiuto, M. (2022). Perceived organizational support and work engagement: The role of psychosocial variables. *Journal of Workplace Learning*, 34(5), 418-436. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2021-0140>
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *European Review of Applied Psychology*, 64(5), 259-267. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002>
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2020). Toward a more nuanced view on organizational support theory. *Frontiers in Psychology*, 11, 476. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00476>
- Canboy, B., Tillou, C., Barzantny, C., Güçlü, B., & Benichoux, F. (2023). The impact of perceived organizational support on work meaningfulness, engagement, and perceived stress in France. *European Management Journal*, 41(1), 90-100. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.12.004>
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 267-283. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.2.267>
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
- Chen, Q., Chen, M., Lin, L., & Bai, X. (2024). The challenge–hindrance–threat appraisal framework and the differential effects on employees’ work well-being and behaviors. *Behavioral Sciences*, 14(9), 734. <https://doi.org/10.3390/bs14090734>
- Chen, B., Wang, L., Li, B., & Liu, W. (2022). Work stress, mental health, and employee performance: An empirical study based on the conservation of resources theory. *Frontiers in Psychology*, 13, 1006580. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006580>
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385-396. <https://doi.org/10.2307/2136404>
- Creswell, J.W., & Creswell, J.D. (2018) *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

- Dorsey, A., Scherer, E., Eckhoff, R., & Furberg, R. (2022). *Measurement of human stress: A multidimensional approach*. RTI Press.
https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK589926/?utm_source
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Endler, N. S., & Parker, J. D. (1990). Multidimensional assessment of coping: A critical evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 844-854. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.5.844>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122.
<https://doi.org/10.1177/0149206313475815>
- Grakauskas, Ž., & Valickas, G. (2006). Streso įveikos klausimynas: Keturių faktorių modelio taikymas. *Psichologija*, (34), 47-59. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2006..4316>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
<https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Gulzar, I., Ashraf, Z., & Mehmood, A. (2022). Workplace distress and eustress among teachers during the pandemic. *Journal of Social Sciences*, 10(11), 1011012.
<https://doi.org/10.4236/jss.2022.1011012>
- Hasan, N., Waseem, M. A., Sarfraz, M., & Wajid, N. (2023). Perceived organizational support and reduced job performance during COVID-19. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 60, 00469580231160908.
<https://doi.org/10.1177/00469580231160908>
- Hayes, A. F., & Rockwood, N. J. (2017). Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation. *Behaviour Research and Therapy*, 98, 39-57. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2016.11.001>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F. & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 82. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030082>
- Junça Silva, A., & Lopes, C. (2023). Cognitive and affective predictors of occupational stress and job performance: The role of perceived organizational support and work engagement. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(4), 1013-1026. <https://doi.org/10.1108/JEAS-02-2021-0020>
- Khan, F., Sufyan, M., & Malik, M. F. (2020). Job demands emotional exhaustion and ill health among academicians. *Journal of Educational, Social and Research*, 10(V-III). [https://doi.org/10.31703/gesr.2020\(V-III\).26](https://doi.org/10.31703/gesr.2020(V-III).26)
- Khan, N., Khalique, F., Singh, A., Tandon, P., & Mehdi, M. (2024). Impact of perceived organizational support on employee work engagement, job burnout and organization citizenship behavior: An empirical study using structural modeling equation. *Asian and Pacific Economic Review*, 17(1). Paimta iš https://www.researchgate.net/publication/377598768_Impact_of_Perceived_Organizational_Support_on_Employee_Work_Engagement_Job_Burnout_and_Organization_citizenship_behavior_An_empirical_study_using_Structural_Modeling_Equation
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5–25. <https://doi.org/10.1080/03643100801922357>
- Kostorz, K., Polechoński, J., & Zwierzchowska, A. (2022). Coping strategies for stress used by people working in managerial positions in schools and educational establishments during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(5), 2984. <https://doi.org/10.3390/su14052984>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support

- theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
<https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Kyriazos, T. A. (2018). Applied psychometrics: Sample size and sample power considerations in factor analysis (EFA, CFA) and SEM in general. *Psychology*, 9(8).
<https://doi.org/10.4236/psych.2018.98126>
- Lavreysen, O., Bakusic, J., Abatzi, T.-A., Geerts, A., Mateusen, M., Bashkin, O., Koscec Bjelajac, A., Dopelt, K., du Prel, J.-B., Franić, Z., Guseva Canu, I., Kiran, S., Merisalu, E., Costa Pereira, C., Roquelaure, Y., & Godderis, L. (2025). An overview of work-related stress assessment. *Journal of Affective Disorders*, 383, 240-259.
<https://doi.org/10.1016/j.jad.2025.04.076>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Lee, S. E., & Shin, G. (2023). The effect of perceived organizational and supervisory support on employee engagement during COVID-19 crises: Mediating effect of work-life balance policy. *Public Personnel Management*, 52(3).
<https://doi.org/10.1177/00910260231171395>
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.
<https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921>
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Li, L., Ai, H., Gao, L., Zhou, H., Liu, X., Zhang, Z., Sun, T., & Fan, L. (2017). Moderating effects of coping on work stress and job performance for nurses in tertiary hospitals: A cross-sectional survey in China. *BMC Health Services Research*, 17, 401.
<https://doi.org/10.1186/s12913-017-2348-3>
- Li, Y., Xie, P., He, L., Fu, X., Ding, X., Jobe, M. C., & Ahmed, M. Z. (2023). The effect of perceived stress for work engagement in volunteers during the COVID-19 pandemic: The mediating role of psychological resilience and age differences. *PeerJ*, 11, e15704.
<https://doi.org/10.7717/peerj.15704>

- Liu, D., Xie, S., Jing, J., Niyomsilp, E., Xie, L., Nie, X., & Liang, Y. (2024). The effect of perceived organizational support and ego-resilience on the relationship between occupational stressors and compassion fatigue in COVID-19 frontline nurses: A cross-sectional study in Sichuan, China. *BMC Nursing*, 23, 817. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02473-z>
- Liu, D., Zhang, S., Wang, Y., & Yan, Y. (2021). The antecedents of thriving at work: A meta-analytic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 659072. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.659072>
- Mangi, T. A., Sun, W., Khoso, W. M., & Ambreen, S. (2024). Time pressure, coping strategies and work engagement: Moderation of inclusive leadership. *Management Decision*, 63(5), 1498-1518. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2023-2168>
- Marzocchi, I., Nielsen, K., Di Tecco, C., Vignoli, M., Ghelli, M., Ronchetti, M., & Iavicoli, S. (2024). Job demands and resources and their association with employee well-being in the European healthcare sector: A systematic review and meta-analysis of prospective research. *Work & Stress*, 38(3), 293-320. <https://doi.org/10.1080/02678373.2024.2308812>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069-1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- McFadden, P., Ross, J., Moriarty, J., Mallett, J., Schröder, H., Ravalier, J., Manthorpe, J., Currie, D., Harron, J., & Gillen, P. (2021). The role of coping in the wellbeing and work-related quality of life of UK health and social care workers during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 815. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020815>
- Moos, R. H., & Holahan, C. J. (2003). Dispositional and Contextual Perspectives on Coping: Toward an Integrative Framework. *Journal of Clinical Psychology*, 59, 1387-1403. <http://dx.doi.org/10.1002/jclp.10229>
- Nompo, R. S. & Wamea, Y. (2024). The effectiveness of adaptive coping strategies for work stress: A meta-analysis. *Open Access Indonesian Journal of Medical Reviews*, 4(3), 634-644. <https://doi.org/10.37275/oaijmr.v4i3.591>

- Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas*. Vilniaus universiteto leidykla.
- Park, J., & Kim, J. (2024). The relationship between perceived organizational support, work engagement, organizational citizenship behavior, and customer orientation in the public sports organizations context. *Behavioral Sciences*, 14(3), 153. <https://doi.org/10.3390/bs14030153>
- Prem, R., Ohly, S., Kubicek, B., & Korunka, C. (2017). Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 108-123. <https://doi.org/10.1002/job.2115>
- Rabenu, E., & Yaniv, E. (2017). Psychological resources and strategies to cope with stress at work. *International Journal of Psychological Research*, 10(2), 8-14. <https://doi.org/10.21500/20112084.2698>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Şanlıöz, E., Sağbaş, M., & Sürücü, L. (2023). The mediating role of perceived organizational support in the impact of work engagement on job performance. *Hospital Topics*, 101(4), 305-318. <https://doi.org/10.1080/00185868.2022.2049024>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Utrecht work engagement scale (UWES): Preliminary manual* (Version 1.1). Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- 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(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Selye, H. (1974). *Stress without distress*. Lippincott Williams & Wilkins.
- She, R., Li, L., Yang, Q., Lin, J., Ye, X., Wu, S., Yang, Z., Guan, S., Zhang, J., & Lau, J. (2025). Resilience and mindfulness as factors of posttraumatic stress and growth among Chinese

- healthcare workers during the COVID-19 pandemic: Mediation via adaptive coping and stigmatisation. *Stress and Health*. <https://doi.org/10.1002/smi.70037>
- Shen, Y., Chen, X., Zhang, H., & Lv, X. (2025). The work engagement and organizational silence among nurses: The mediating role of coworker support. *Frontiers in Public Health*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1660100>
- Skinner, E. A., Edge, K., Altman, J., & Sherwood, H. (2003). Searching for the structure of coping: A review and critique of category systems for classifying ways of coping. *Psychological Bulletin*, 129(2), 216-269. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.2.216>
- Staskevičiūtė, G. (2020). *Lietuvos organizacijų vadovų streso darbe valdymas lytiškumo aspektu* (Magistro baigiamasis darbas). Vytauto Didžiojo universitetas. <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/dd0c01e9-a7d3-48b8-930d-e9890340defc/content>
- Souza, F. L. X., de Sousa Rodrigues, W., & Teodoro, M. L. M. (2024). Self-criticism and fear of self-compassion: Associations with work engagement and burnout. *Current Psychology*, 43, 36001-36013. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-07078-y>
- Sutarno, Haryono, S., Prajogo, W., & Elqadri, Z. M. (2021). Challenge stressors and hardiness modeling toward work engagement. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(S6), 1-12. Gauta iš <https://www.abacademies.org/articles/challenge-stressors-and-hardiness-modeling-toward-work-engagement.pdf>
- Wang, X., Liu, L., Zou, F., Hao, J., & Wu, H. (2017). Associations of occupational stressors, perceived organizational support, and psychological capital with work engagement among Chinese female nurses. *BioMed Research International*. <https://doi.org/10.1155/2017/5284628>
- Webster, J. R., Beehr, T. A., & Love, K. (2011). Extending the challenge–hindrance model of occupational stress: The role of appraisal. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 505-516. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.001>
- Yang, T., Zhao, Z., Zhu, J., Huang, Q., Zhu, Y., Zeng, Z., & Liu, Y. (2025). The relationship between emotional labor and job burnout among Chinese medical staff: The mediating role of organizational identification. *Medicine*, 104(22), e42598. <https://doi.org/10.1097/MD.00000000000042598>

- Zampetakis, L. A., & Gkorezis, P. (2022). Exploring job resources as predictors of employees' effective coping with job stress. *Personnel Review*, 52(7), 1791-1806. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2020-0814>
- Zhang, H., Hoe, V. C. W., & Wong, L. P. (2024). The association between burnout, perceived organizational support, and perceived professional benefits among nurses in China. *Heliyon*, 10(20), e39371. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39371>
- Zhang, N., Xu, D., Li, J., & Xu, Z. (2022). Effects of role overload, work engagement and perceived organisational support on nurses' job performance during the COVID-19 pandemic. *Journal of Nursing Management*, 30, 901-912. <https://doi.org/10.1111/jonm.13598>
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. <https://doi.org/10.1086/651257>
- Zhu, W., Liao, H., & Wu, Q. (2025). Organizational silence and work engagement among Chinese clinical nurses: The mediating role of career calling. *Journal of Nursing Management*. <https://doi.org/10.1155/jonm/7522633>

SUVOKIAMOS ORGANIZACIJOS PARAMOS POVEIKIS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI MEDIJUOJANT DARBO STRESUI IR MODERUOJANT ĮVEIKOS STRATEGIJOMS

ALA RIABČUK

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – Prof., Dr., Greta Drūteikienė

Vilnius, 2026

SANTRAUKA

Darbo dydis: 82 puslapiai, 29 lentelės, 2 paveikslai, 79 literatūros šaltiniai.

Šiame magistriniame darbe analizuojami suvokiamos organizacijos paramos, darbuotojų patiriamo darbo streso, įveikos strategijų ir darbuotojų įsitraukimo tarpusavio ryšiai. Darbo tikslas – nustatyti, kaip suvokiama organizacijos parama veikia darbuotojų įsitraukimą, vertinant darbo stresą kaip mediatorių ir įveikos strategijas kaip moderatorius. Siekiant šio tikslo buvo keliami uždaviniai: teoriškai apibrėžti nagrinėjamus konstruktus, parengti konceptualų tyrimo modelį ir pagrįsti hipotezes, sukurti tyrimo metodiką, empiriškai patikrinti tiesioginius, mediacinius ir moderacinius ryšius bei pateikti praktines rekomendacijas organizacijai.

Empirinis tyrimas atliktas kiekybinės apklausos metodu, naudojant validuotas skales: suvokiamos organizacijos paramos (POS), suvokiamo streso skalę (PSS-10), darbuotojų įsitraukimo skalę (UWES-9) ir Grakausko ir Valicko (2006) įveikos strategijų klausimyną. Tyrime dalyvavo 263 vienos stambaus dydžio organizacijos darbuotojai. Duomenys analizuoti taikant aprašomąją statistiką, Cronbach α patikimumo analizę, koreliacijų ir regresinės analizės metodus, Hayes PROCESS mediacijos modelį (4 modelis) ir moderuotos mediacijos modelį (14 modelis).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad suvokiama organizacijos parama statistiškai reikšmingai mažina darbuotojų patiriamą darbo stresą. Darbo stresas parodė teigiamą ryšį su darbuotojų įsitraukimu, o tai rodo, kad tirtos organizacijos kontekste stresas gali būti suvokiamas kaip iššūkio tipo reikalavimas, o ne kaip kliūtis. Nors tiesioginis POS poveikis įsitraukimui nebuvo reikšmingas,

nustatytas reikšmingas netiesioginis efektas per darbo stresą, patvirtinantis mediacijos modelį. Visos keturios įveikos strategijos - socialinė parama, problemų sprendimas, emocinė iškrova ir vengimas – statistiškai reikšmingai modifikavo ryšį tarp darbo streso ir darbuotojų įsitraukimui. O moderuotos mediacijos analizė parodė, kad netiesioginio POS-streso-įsitraukimo ryšio stiprumas kinta priklausomai nuo taikomos įveikos strategijos.

Gauti rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojų reakcijos į stresą yra glaudžiai susijusios su jų taikomais įveikos būdais, o organizacijos parama veikia kaip svarbus psichologinis išteklius, padedantis reguliuoti streso poveikį darbo įsitraukimui.

Darbo išvados gali būti naudingos organizacijoms, siekiančioms stiprinti darbuotojų gerovę, motyvaciją ir tvarų įsitraukimą. Gauti rezultatai taip pat atveria galimybių tolesniems moksliniams tyrimams ir gali būti aktualūs akademinuose darbuose, nagrinėjančiuose organizacinės psichologijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo tematiką.

THE IMPACT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON EMPLOYEE ENGAGEMENT MEDIATED BY WORK STRESS AND MODERATED BY COPING STRATEGIES

ALA RIABČUK

Master thesis

Human Resources Managment program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Prof., Dr., Greta Drūteikienė

Vilnius, 2026

SUMMARY

This thesis consists of 82 pages, 29 tables, 2 figures, and 79 references.

This Master's thesis investigates the relationships between perceived organizational support, work-related stress, coping strategies, and employee work engagement within an organizational context. The aim of the study is to determine how perceived organizational support is related to employee engagement, considering work stress as a mediating variable and coping strategies as moderating factors. To achieve this aim, the study set the following objective: to analyse the theoretical foundations of the investigated constructs, develop a conceptual research model and formulate hypotheses, design the research methodology, empirically examine direct, mediating, and moderating relationship, and provide practical recommendations for the organization.

The empirical study was conducted using a quantitative survey and validated measurements instruments: the Perceived Organizational Support scale (POS), the Perceived Stress Scale (PSS-10), the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9), and the coping strategies questionnaire developed by Grakauskas and Valickas (2006). The sample consisted of 263 employees from a large-sized organization. Data were analysed using descriptive statistics, Cronbach's alpha reliability analysed, correlation and regression analyses, mediation analysis (PROCESS Model 4), and moderated mediation analysis (PROCESS Model 14).

The findings revealed that perceived organizational support is significantly associated with lower levels of employees' work-related stress. Work stress showed a positive relationship with

employee engagement, indicating that, in the context of the studied organization, stress may be experienced as challenge-type demand rather than a hindrance. Although the direct effect of POS on engagement was not statistically significant, a significant indirect effect through work stress was identified, supporting the mediation model. All four coping strategies-social support seeking, problem-focused coping, emotional discharge, and avoidance-significantly moderated the relationship between work stress and engagement, as well as the indirect POS-stress-engagement relationship.

Overall, the results suggest that employees' responses to work stress are closely related to the coping strategies they employ, while perceived organizational support functions as a key psychological resource shaping how stress is related to work engagement.

These findings may be useful for organizations seeking to strengthen employee well-being, motivation, and sustainable engagement. The study provides directions for future research and may contribute to academic discussions in organizational psychology and human resource management.

PRIEDAI

1 priedas. Anketos pavyzdys

Gerbiamas Respondente,

Esu Vilniaus Universiteto Žmogiškųjų išteklių valdymo programos magistrantė. Šiuo metu atlieku tyrimą, kurio tikslas – išsiaiškinti, kaip organizacija gali prisidėti prie darbuotojų patiriamo darbo streso mažinimo ir paskatinti jų įsitraukimą į darbą, pasitelkdama tinkamus paramos būdus. Anketa yra visiškai anoniminė – Jūsų atsakymai nebus siejami su jokiais asmeniniais duomenimis, o surinkta informacija bus naudojama tik akademiniais tikslais, rengiant baigiamąjį darbą. Dalyvavimas tyrime yra savanoriškas.

Iš anksto dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir nuoširdžius atsakymus!

Tyrimą atlieka: Ala Riabčuk

Universitetas: Vilniaus Universitetas

Studijų programa: Žmogiškųjų išteklių valdymas

Kontaktai: ala.riabcuk@evaf.stud.vu.lt

1. Ar šiuo metu dirbate organizacijoje pagal darbo sutartį?

- Taip
- Ne

2. Ar šiuo metu turite pavaldžių darbuotojų?

- Taip
- Ne

Atsakykite, kiek sutinkate su teiginiais apie savo organizaciją ir tai, kaip, jūsų nuomone, ji jus vertina ir palaiko kaip darbuotoją. Jeigu visiškai nesutinkate su teiginiu, pasirinkite 1, nesutinku – 2, nei sutinku, nei nesutinku – 3, sutinku – 4, o jei visiškai sutinkate – 5.

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1	Organizacija vertina mano indėlį į jos gerovę					
2	Organizacija neįvertina mano papildomų pastangų					
3	Organizacija nekreiptų dėmesio į mano skundus					
4	Organizacijai tikrai rūpi mano gerovė					

5	Net jei dirbčiau kuo geriausiai, organizacija to nepastebėtų					
6	Organizacijai rūpi mano bendras pasitenkinimas darbu					
7	Organizacija mažai rūpinasi manimi					
8	Organizacija didžiuojasi mano pasiekimais darbe					

Atsakykite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais, remdamiesi tuo, *kaip jautėtės per pastarąsias dvi savaites darbe*. Jeigu visiškai nesutinkate su teiginiu, pasirinkite 1, nesutinku – 2, nei sutinku, nei nesutinku – 3, sutinku – 4, o jei visiškai sutinkate – 5.

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1	Buvau susierzinęs, nes kažkas įvyko netikėtai					
2	Jaučiau, kad negaliu kontroliuoti svarbių savo gyvenimo dalykų					
3	Jaučiausi nervingas arba įsitempęs					
4	Jaučiau pasitikėjimą savo gebėjimu susitvarkyti su asmeniniais sunkumais					
5	Jaučiau, kad viskas klostėsi taip, kaip norėjau					
6	Jaučiau, kad man per sunku susitvarkyti su visais kasdieniais reikalais					
7	Jaučiau, kad sugebu valdyti erzinančias situacijas savo gyvenime					
8	Jaučiau, kad viską kontroliuoju					
9	Jaučiau pyktį, nes negalėjau kontroliuoti tam tikrų dalykų					
10	Jaučiau, kad viskas kaupiasi taip greitai, jog su tuo nebegaliu susitvarkyti					

Atsakykite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais, apibūdinančiais jūsų santykį su darbu. Jeigu visiškai nesutinkate su teiginiu, pasirinkite 1, nesutinku – 2, nei sutinku, nei nesutinku – 3, sutinku – 4, o jei visiškai sutinkate – 5.

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1	Darbe jaučiuosi trykštantis energija					
2	Darbe jaučiuosi stiprus ir energingas					
3	Esu entuziastingas dėl savo darbo					
4	Mano darbas mane įkvepia					
5	Kai ryte atsikeliu, noriu eiti į darbą					
6	Džiaugiuosi, kai galiu dirbti intensyviai					
7	Didžiuojuosi tuo, ką pasiekiu savo darbe					
8	Esu visiškai įsitraukęs į savo darbą					

9	Kartais taip išitraukiu į darbą, kad net nepastebiu, kaip praeina laikas					
---	--	--	--	--	--	--

Atsakykite, kiek sutinkate su teiginiais, apibūdinančiais jūsų elgesį darbo situacijose, kai patiriate stresą. Jeigu visiškai nesutinkate su teiginiu, pasirinkite 1, nesutinku – 2, nei sutinku, nei nesutinku – 3, sutinku – 4, o jei visiškai sutinkate – 5.

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1	Stengiuosi išsiaiškinti, ar probleminės situacijos nesukėlė mano pastangų stoka					
2	Manau, kad laikas išspręstis visas problemas					
3	Problemų sprendimo būdų ieškau kalbėdamasis su man artimais žmonėmis					
4	Kritikuoju ir kaltinu kitus dėl atsiradusios problemos					
5	Stengiuosi įgyti naujų žinių, kurios galėtų būti naudingos problemai spręsti					
6	Stengiuosi užimti kitais dalykais, kad negalvočiau apie patirtus sunkumus					
7	Kreipiuosi į tuos, kurie gali mane suprasti					
8	Išlieju pyktį ant žmogaus, dėl kurio kaltės atsirado problema					
9	Stengiuosi atskleisti probleminę situaciją lėmusias savo klaidas					
10	Stengiuosi nukreipti dėmesį nuo problemos į visiškai neutralius arba malonius dalykus					
11	Problemų sprendimo būdų ieškau kalbėdamasis su kitais žmonėmis, anksčiau patyrusiais panašių problemų					
12	Kaltinu likimą dėl savo nesėkmių					
13	Apgalvoju galimus veiksmo padarinius					
14	Juokaudamas apie tai, kas įvykė, bandau pakelti sau nuotaiką					
15	Ieškau žmogaus, kuris padėtų įveikti iškilusius sunkumus					
16	Stengiuosi save įtikinti, kad ne aš esu atsakingas už iškilusią problemą					
17	Apgalvoju visus variantus, kaip galėčiau elgtis sprendžiamą problemą					
18	Stengiuosi pailsėti ir negalvoti apie tai, kas įvykė					
19	Priimu kitų žmonių, patyrusių panašių problemų, užuojautą ir supratimą					

20	Jaučiu stiprią emocinę įtampą, kurią išreiškiu žodžiais užsipuldamas aplinkinius					
21	Išsikieliu pagrindinius ir tarpinius tikslus bei numatau jų siekimo būdus					
22	Įsivaizduoju, kad mano padėtis geresnė nei yra iš tikrųjų					
23	Siekiu man artimų žmonių emocinės paramos					
24	Kritikuoju ir kaltinu save dėl atsiradusios problemos					

3. Jūsų darbo patirtis šioje organizacijoje (metais):

- Mažiau nei metus;
- 1–3 m.
- 4–6 m.
- 7–10 m.
- Daugiau nei 10 m.

4. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris
- Kita

5. Jūsų amžius (įrašykite skaičių): _____

6. Jūsų išsilavinimas:

- vidurinis
- aukštesnysis/aukštasis neuniversitetinis
- aukštasis universitetinis
- kita

2 priedas. Konstruktyvūs Cronbach alfa

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	263	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	263	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.872	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Organizacija vertina mano indelį į jos gerovę (POS1)	24.14	11.419	.633	.856
Organizacija neivertina mano papildomų pastangų (POS2_R)	24.19	11.633	.710	.851
Organizacija nekreiptu dėmesio į mano skundus (POS3_R)	24.28	10.652	.774	.840
Organizacijai tikrai rūpi mano gerovė (POS4)	24.05	11.295	.667	.853
Net jei dirbčiau kuo geriausia, organizacija to nepastebėtų (POS5_R)	24.25	11.647	.529	.867
Organizacijai rūpi mano bendras pasitenkinimas darbu (POS6)	24.09	10.950	.515	.875
Organizacija mažai rūpinasi manimi (POS7_R)	24.17	11.435	.600	.860
Organizacija didžiuojasi mano pasiekimais darbe (POS8)	24.33	11.244	.693	.850

Total	263	100.0
-------	-----	-------

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.841	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Buvau susierzines, nes kažkas įvyko netikėtai (PSS1)	25.74	18.034	.415	.836
Jaučiau, kad negaliu kontroliuoti svarbių savo gyvenimo dalykų (PSS2)	25.48	16.884	.546	.825
Jaučiausi nervingas arba isitemps (PSS3)	25.42	16.733	.659	.817
Jaučiau pasitikejimą savo gebėjimu susitvarkyti su asmeniniais sunkumais (PSS4_R)	25.47	16.716	.589	.822
Jaučiau, kad viskas klostesi taip, kaip norėjau (PSS5_R)	25.59	16.595	.478	.833
Jaučiau, kad man per sunku susitvarkyti su visais kasdieniais reikalais (PSS6)	25.82	16.018	.561	.824
Jaučiau, kad sugebu valdyti erzinančias situacijas savo gyvenime (PSS7_R)	25.63	16.714	.510	.829
Jaučiau, kad viską kontroliuoju (PSS8_R)	25.58	18.191	.344	.842
Jaučiau pyktį, nes negalėjau kontroliuoti tam tikrų dalykų (PSS9)	25.36	16.377	.622	.818
Jaučiau, kad viską kaupiasi taip greitai, jog su tuo nebegaliu susitvarkyti (PSS10)	25.70	15.064	.657	.814

		N	%
Cases	Valid	263	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	263	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Darbe jaučiausi trykstantis energija (UWES1)	25.13	44.484	.780	.883
Darbe jaučiausi stiprus ir energingas (UWES2)	25.82	50.804	.420	.911
Esu entuziausias dėl savo darbo (UWES3)	25.67	43.323	.843	.877
Mano darbas mane ikepieja (UWES4)	25.37	44.914	.841	.878
Kai ryte atsikeliu, noriu eiti į darbą (UWES5)	25.23	47.558	.681	.891
Džiaugiuosi, kai galiu dirbti intensyviai (UWES6)	25.51	49.717	.637	.894
Didžiuojuosi tuo, ką pasiekiu savo darbe (UWES7)	25.55	49.462	.676	.892
Esu visiskai ištraukęs į savo darbą (UWES8)	25.27	50.578	.568	.899
Kartais taip ištraukiu į darbą, kad net nepastebiu, kaip praėina laikas (UWES9)	25.12	49.219	.642	.894

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	263	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	263	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.835	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Problemu sprendimo būdu įsiskau kalbedamas su man artimais žmonėmis (IVEIKOS3)	15.10	21.818	.622	.806
Kreipiuosi į tuos, kurie gali mane suprasti (IVEIKOS7)	14.94	21.237	.502	.836
Problemu sprendimo būdu įsiskau kalbedamas su kitais žmonėmis, anksčiau patyrusiais panašiu problemu (IVEIKOS11)	14.93	19.270	.722	.784
Įsiskau žmogaus, kuris padėtų išeiti iškilusius sunkumus (IVEIKOS15)	14.81	22.847	.574	.816
Primu kitų žmonių, patyrusių panašius problemas, užuojautą ir supratimą (IVEIKOS19)	15.17	20.170	.753	.779
Siekiu man artimų žmonių emocinės paramos (IVEIKOS23)	15.02	23.496	.519	.825

3 priedas. Aprašomoji statistika

Descriptive Statistics									
	N Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Deviation Statistic	Skewness		Kurtosis	
organizacijos parama_bendras	263	2.750	4.250	3.45532	.475572	.179	.150	-1.687	.299
PSS_vid	263	1.90	3.90	2.8422	.45054	.073	.150	.122	.299
UWES_visu_bendras	263	1.88888889	4.44444444	3.17574989	.858854122	-.193	.150	-1.315	.299
Socialine parama	263	1.66666667	4.66666667	2.99936629	.911882972	.401	.150	-1.072	.299
Problemu sprendimas	263	1.66666667	4.33333333	2.89163498	.773817293	.126	.150	-1.084	.299
Emocine iskrova	263	1.50000000	4.33333333	3.27249683	.898056412	-.435	.150	-.840	.299
Vengimas	263	1.50000000	4.66666667	3.12484157	.809810320	.212	.150	-.628	.299
Valid N (listwise)	263								

4 priedas. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
organizacijos parama_bendras	.273	263	<.001	.832	263	<.001
PSS_vid	.179	263	<.001	.921	263	<.001
UWES_visu_bendras	.158	263	<.001	.904	263	<.001
Socialine parama	.195	263	<.001	.918	263	<.001
Problemu sprendimas	.137	263	<.001	.950	263	<.001
Emocine iskrova	.156	263	<.001	.898	263	<.001
Vengimas	.136	263	<.001	.955	263	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

5 priedas. Kintamųjų koreliacija

Correlations								
		organizacijos parama_bendras	PSS_vid	UWES_visu_bendras	Socialine parama	Problemu sprendimas	Emocine iskrova	Vengimas
organizacijos parama_bendras	Pearson Correlation	1	-.182**	-.013	-.262**	.029	-.156*	-.211**
	Sig. (2-tailed)		.003	.840	<.001	.643	.011	<.001
	N	263	263	263	263	263	263	263
PSS_vid	Pearson Correlation	-.182**	1	.244**	-.103	.171**	.371**	.356**
	Sig. (2-tailed)	.003		<.001	.097	.005	<.001	<.001
	N	263	263	263	263	263	263	263
UWES_visu_bendras	Pearson Correlation	-.013	.244**	1	-.157*	.191**	-.198**	-.314**
	Sig. (2-tailed)	.840	<.001		.011	.002	.001	<.001
	N	263	263	263	263	263	263	263
Socialine parama	Pearson Correlation	-.262**	-.103	-.157*	1	.150*	.410**	.416**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.097	.011		.015	<.001	<.001
	N	263	263	263	263	263	263	263
Problemu sprendimas	Pearson Correlation	.029	.171**	.191**	.150*	1	.219**	.192**
	Sig. (2-tailed)	.643	.005	.002	.015		<.001	.002
	N	263	263	263	263	263	263	263
Emocine iskrova	Pearson Correlation	-.156*	.371**	-.198**	.410**	.219**	1	.576**
	Sig. (2-tailed)	.011	<.001	.001	<.001	<.001		<.001
	N	263	263	263	263	263	263	263
Vengimas	Pearson Correlation	-.211**	.356**	-.314**	.416**	.192**	.576**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	.002	<.001	
	N	263	263	263	263	263	263	263
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

6 priedas. Daugianarė regresinė analizė (H1)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics				Durbin-Watson
						F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.182 ^a	.033	.030	.44382	.033	8.986	1	261	.003	2.368

a. Predictors: (Constant), organizacijos parama_bendras

b. Dependent Variable: PSS_vid

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a 95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	2.368	-.891	.116	1.268	1.711

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

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.770	1	1.770	8.986	.003 ^b
	Residual	51.411	261	.197		
	Total	53.182	262			

a. Dependent Variable: PSS_vid

b. Predictors: (Constant), organizacijos parama_bendras

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.439	.201		17.104	<.001		
	organizacijos parama_bendras	-.173	.058	-.182	-2.998	.003	1.000	1.000

a. Dependent Variable: PSS_vid

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a		
					Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
1	(Constant)	3.439	.001	.202	<.001	3.034	3.850
	organizacijos parama_bendras	-.173	-.001	.062	.004	-.298	-.050

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

7 priedas. Daugianarė regresinė analizė (H2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
						F Change	df1	df2		
1	.244 ^a	.059	.056	.834510140	.059	16.509	1	261	<.001	2.134

a. Predictors: (Constant), PSS_vid

b. Dependent Variable: UWES_visu_bendras

Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a 95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	2.134	-.760	.108	1.170	1.598

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

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.497	1	11.497	16.509	<.001 ^b
	Residual	181.762	261	.696		
	Total	193.259	262			

a. Dependent Variable: UWES_visu_bendras

b. Predictors: (Constant), PSS_vid

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.854	.329		5.631	<.001		
	PSS_vid	.465	.114	.244	4.063	<.001	1.000	1.000

a. Dependent Variable: UWES_visu_bendras

Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a 95% Confidence Interval		
					Sig. (2-tailed)	Lower	Upper
1	(Constant)	1.854	.005	.341	<.001	1.205	2.560
	PSS_vid	.465	-.002	.116	<.001	.226	.685

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

8 priedas. Mediatoriaus ir moderatoriaus analizė (H3)

```

*****
OUTCOME VARIABLE:
  PSS_vid

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
    .1824    .0333    .1970    8.9863    1.0000    261.0000    .0030

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    3.4394    .2011   17.1038    .0000    3.0434    3.8354
PARAMA     -.1728    .0577   -2.9977    .0030   -.2864   -.0593

*****
OUTCOME VARIABLE:
  Vidurk

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
    .2461    .0605    .6983    8.3786    2.0000    260.0000    .0003

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    1.6150    .5514    2.9290    .0037    .5292    2.7007
PARAMA      .0598    .1104    .5414    .5887   -.1576    .2772
PSS_vid     .4765    .1165    4.0883    .0001    .2470    .7060

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****
Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
    .0598    .1104    .5414    .5887   -.1576    .2772

Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
PSS_vid    -.0824    .0408    -.1808    -.0199

***** BOOTSTRAP RESULTS FOR REGRESSION MODEL PARAMETERS *****
OUTCOME VARIABLE:
  PSS_vid

      Coeff      BootMean      BootSE      BootLLCI      BootULCI
constant    3.4394    3.4354    .1964    3.0694    3.8439
PARAMA     -.1728    -.1716    .0595    -.2942    -.0596

-----
OUTCOME VARIABLE:
  Vidurk

      Coeff      BootMean      BootSE      BootLLCI      BootULCI
constant    1.6150    1.6120    .5058    .5812    2.5922
PARAMA      .0598    .0601    .1069   -.1434    .2681
PSS_vid     .4765    .4771    .1149    .2356    .6967

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****
Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95.0000

Number of bootstrap samples for bias-corrected bootstrap confidence intervals:
  5000

```

9 priedas. Mediatoriaus ir moderatoriaus analizė (H4-H5)

Emocinė iškrova

Model: 14
 Y: Vidurk
 X: PARAMA
 M: PSS_vid
 W: Em_iskr

Sample
 Size: 263

Variable descriptive statistics

	Vidurk	PARAMA	PSS_vid	Em_iskr
Mean	3.1757	3.4553	2.8422	3.2725
SD	.8589	.4756	.4505	.8981
Min	1.8889	2.7500	1.9000	1.5000
Max	4.4444	4.2500	3.9000	4.3333

Variable intercorrelations (Pearson r)

	Vidurk	PARAMA	PSS_vid	Em_iskr
Vidurk	1.0000	-.0125	.2439	-.1980
PARAMA	-.0125	1.0000	-.1824	-.1557
PSS_vid	.2439	-.1824	1.0000	.3714
Em_iskr	-.1980	-.1557	.3714	1.0000

OUTCOME VARIABLE:
 PSS_vid

Model Summary

R	R-sq	Adj R-sq	F	p	SEest
.1824	.0333	.0296	8.9863	.0030	.4438

Shrunken R estimates

Browne	LvOut1	LvOut2
.1696	.1400	.1827

	SS	df	MS
Regress	1.7701	1.0000	1.7701
Residual	51.4114	261.0000	.1970
Total	53.1815	262.0000	.2030

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.4394	.2011	17.1038	.0000	3.0434	3.8354
PARAMA	-.1728	.0577	-2.9977	.0030	-.2864	-.0593

Scale-free and standardized measures of association

	r	sr	pr	standYX	standY	standX
PARAMA	-.1824	-.1824	-.1824	-.1824	-.3836	-.0822

	eta-sq	p_eta-sq	f-sq
PARAMA	.0333	.0333	.0344

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	2.7049	2.9641
residual	-.8265	1.0007
t-resid	-1.8819	2.2792

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	.3394	-.3612
se	.1502	.2993

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
2.2792	1.0000	132.0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	19.0000	.0295
PARAMA	19.0000	-.0094

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
PARAMA	1.0000	1.0000

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	23.3807	1.0000	.0000
Robust	28.8127	1.0000	.0000

OUTCOME VARIABLE:

Vidurk

Model Summary

R	R-sq	Adj R-sq	F	p	SEest
.4267	.1821	.1694	14.3569	.0000	.7827

Shrunken R estimates

Browne	LvOut1	LvOut2
.3999	.3844	.4012

	SS	df	MS
Regress	35.1853	4.0000	8.7963
Residual	158.0739	258.0000	.6127
Total	193.2592	262.0000	.7376

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-4.1518	2.2863	-1.8159	.0705	-8.6539	.3504
PARAMA	.1387	.1140	1.2168	.2248	-.0857	.3631
PSS_vid	2.8625	.7643	3.7452	.0002	1.3574	4.3675
Em_iskr	1.4460	.6204	2.3308	.0205	.2243	2.6677
Int_1	-.6369	.2228	-2.8592	.0046	-1.0756	-.1983

Scale-free and standardized measures of association

	r	sr	pr	standYX	standY	standX
PARAMA	-.0125	.0685	.0755	.0768	.1615	.0659
PSS_vid	.2439	.2109	.2271	1.5016	3.3329	1.2896
Em_iskr	-.1980	.1312	.1436	1.5120	1.6837	1.2986
Int_1	-.0467	-.1610	-.1753	-2.4911	-.7416	-2.1395

	eta-sq	p_eta-sq	f-sq
PARAMA	.0047	.0057	.0057
PSS_vid	.0445	.0516	.0544
Em_iskr	.0172	.0206	.0211
Int_1	.0259	.0307	.0317

Product terms key:
Int_1 : PSS_vid x Em_iskr

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
M*W	.0259	8.1750	1.0000	258.0000	.0046

Focal predict: PSS_vid (M)
Mod var: Em_iskr (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

Em_iskr	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2.1667	1.4824	.2966	4.9981	.0000	.8984	2.0665
3.3333	.7394	.1174	6.2985	.0000	.5082	.9705
4.3333	.1024	.2402	.4264	.6701	-.3706	.5755

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	2.5272	4.0967
residual	-2.0967	1.1326
t-resid	-2.7836	1.4558

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	-.4471	-.8934
se	.1502	.2993

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
-2.7836	1.0000	102.0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	2.0000	1.2221
PARAMA	2.0000	-.0463
PSS_vid	2.0000	-.4014
Em_iskr	2.0000	-.2911
Int_1	2.0000	.1082

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
PARAMA	.7961	1.2561
PSS_vid	.0197	50.7052
Em_iskr	.0075	132.7413
Int_1	.0042	239.4445

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	20.6009	4.0000	.0004
Robust	37.4285	4.0000	.0000

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

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
.1387	.1140	1.2168	.2248	-.0857	.3631

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

PARAMA	->	PSS_vid	->	Vidurk
Em_iskr	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
2.1667	-.2562	.1351	-.5761	-.0543
3.3333	-.1278	.0564	-.2542	-.0358
4.3333	-.0177	.0478	-.1192	.0785

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Em_iskr	.1101	.0745	.0053	.2890

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

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

Vengimas

```

*****
Model: 14
Y: Vidurk
X: PARAMA
M: PSS_vid
W: Vengim

Sample
Size: 263

Variable descriptive statistics
      Vidurk    PARAMA    PSS_vid    Vengim
Mean    3.1757    3.4553    2.8422    3.1248
SD       .8589    .4756    .4505    .8098
Min     1.8889    2.7500    1.9000    1.5000
Max     4.4444    4.2500    3.9000    4.6667

Variable intercorrelations (Pearson r)
      Vidurk    PARAMA    PSS_vid    Vengim
Vidurk    1.0000   -.0125    .2439   -.3145
PARAMA   -.0125    1.0000   -.1824   -.2113
PSS_vid   .2439   -.1824    1.0000    .3564
Vengim   -.3145   -.2113    .3564    1.0000

*****

OUTCOME VARIABLE:
PSS_vid

Model Summary
      R      R-sq    Adj R-sq      F      p      SEest
      .1824    .0333    .0296    8.9863    .0030    .4438

Shrunken R estimates
      Browne    LvOut1    LvOut2
      .1696    .1400    .1827

      SS      df      MS
Regress    1.7701    1.0000    1.7701
Residual   51.4114   261.0000    .1970
Total     53.1815   262.0000    .2030

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    3.4394    .2011   17.1038    .0000    3.0434    3.8354
PARAMA     -.1728    .0577   -2.9977    .0030   -.2864   -.0593

Scale-free and standardized measures of association
      r      sr      pr    standYX    standY    standX
PARAMA   -.1824   -.1824   -.1824   -.1824   -.3836   -.0822

      eta-sq    p_eta-sq    f-sq
PARAMA    .0333    .0333    .0344

```

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	2.7049	2.9641
residual	-.8265	1.0007
t-resid	-1.8819	2.2792

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	.3394	-.3612
se	.1502	.2993

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
2.2792	1.0000	132.0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	19.0000	.0295
PARAMA	19.0000	-.0094

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
PARAMA	1.0000	1.0000

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	23.3807	1.0000	.0000
Robust	28.8127	1.0000	.0000

OUTCOME VARIABLE:

Vidurk

Model Summary

R	R-sq	Adj R-sq	F	p	SEest
.5402	.2918	.2808	26.5774	.0000	.7283

Shrunken R estimates

Browne	LvOut1	LvOut2
.5221	.5110	.5213

	SS	df	MS
Regress	56.3952	4.0000	14.0988
Residual	136.8639	258.0000	.5305
Total	193.2592	262.0000	.7376

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-6.5067	2.3103	-2.8164	.0052	-11.0562	-1.9572
PARAMA	.1263	.1083	1.1664	.2445	-.0869	.3395
PSS_vid	3.8780	.7636	5.0784	.0000	2.3742	5.3817
Vengim	2.2800	.6772	3.3668	.0009	.9464	3.6135
Int_1	-.9877	.2402	-4.1130	.0001	-1.4606	-.5148

Scale-free and standardized measures of association

	r	sr	pr	standYX	standY	standX
PARAMA	-.0125	.0611	.0724	.0699	.1470	.0601
PSS_vid	.2439	.2661	.3015	2.0343	4.5153	1.7472
Vengim	-.3145	.1764	.2051	2.1498	2.6547	1.8464
Int_1	-.1341	-.2155	-.2481	-3.5242	-1.1501	-3.0267

	eta-sq	p_eta-sq	f-sq
PARAMA	.0037	.0052	.0053
PSS_vid	.0708	.0909	.1000
Vengim	.0311	.0421	.0439
Int_1	.0464	.0615	.0656

Product terms key:

Int_1 : PSS_vid x Vengim

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
M*W	.0464	16.9166	1.0000	258.0000	.0001

Focal predict: PSS_vid (M)
Mod var: Vengim (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

Vengim	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2.3333	1.5732	.2233	7.0454	.0000	1.1335	2.0130
3.1667	.7501	.1077	6.9632	.0000	.5380	.9623
4.1667	-.2376	.2673	-.8890	.3748	-.7639	.2887

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	2.3443	4.1283
residual	-2.1283	1.5446
t-resid	-3.0260	2.2321

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	-.3209	-.2995
se	.1502	.2993

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
-3.0260	.7180	102.0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	4.0000	1.3090
PARAMA	2.0000	-.0432
PSS_vid	4.0000	-.4356
Vengim	4.0000	-.3933
Int_1	4.0000	.1429

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
PARAMA	.7635	1.3097
PSS_vid	.0171	58.4591
Vengim	.0067	148.5374
Int_1	.0037	267.4650

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	11.4677	4.0000	.0218
Robust	13.6241	4.0000	.0086

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

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
.1263	.1083	1.1664	.2445	-.0869	.3395

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

PARAMA	->	PSS_vid	->	Vidurk
Vengim	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
2.3333	-.2719	.1208	-.5414	-.0742
3.1667	-.1296	.0542	-.2498	-.0359
4.1667	.0411	.0691	-.0828	.1966

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Vengim	.1707	.0929	.0335	.3936

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

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

Socialinė parama

Model: 14

Y: Vidurk

X: PARAMA

M: PSS_vid

W: Soc_par

Sample

Size: 263

Variable descriptive statistics

	Vidurk	PARAMA	PSS_vid	Soc_par
Mean	3.1757	3.4553	2.8422	2.9994
SD	.8589	.4756	.4505	.9119
Min	1.8889	2.7500	1.9000	1.6667
Max	4.4444	4.2500	3.9000	4.6667

Variable intercorrelations (Pearson r)

	Vidurk	PARAMA	PSS_vid	Soc_par
Vidurk	1.0000	-.0125	.2439	-.1573
PARAMA	-.0125	1.0000	-.1824	-.2621
PSS_vid	.2439	-.1824	1.0000	-.1026
Soc_par	-.1573	-.2621	-.1026	1.0000

OUTCOME VARIABLE:

PSS_vid

Model Summary

R	R-sq	Adj R-sq	F	p	SEest
.1824	.0333	.0296	8.9863	.0030	.4438

Shrunken R estimates

Browne	LvOut1	LvOut2
.1696	.1400	.1827

	SS	df	MS
Regress	1.7701	1.0000	1.7701
Residual	51.4114	261.0000	.1970
Total	53.1815	262.0000	.2030

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.4394	.2011	17.1038	.0000	3.0434	3.8354
PARAMA	-.1728	.0577	-2.9977	.0030	-.2864	-.0593

Scale-free and standardized measures of association

	r	sr	pr	standYX	standY	standX
PARAMA	-.1824	-.1824	-.1824	-.1824	-.3836	-.0822

	eta-sq	p_eta-sq	f-sq
PARAMA	.0333	.0333	.0344

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	2.7049	2.9641
residual	-.8265	1.0007
t-resid	-1.8819	2.2792

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	.3394	-.3612
se	.1502	.2993

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
2.2792	1.0000	132.0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	19.0000	.0295
PARAMA	19.0000	-.0094

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
PARAMA	1.0000	1.0000

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	23.3807	1.0000	.0000
Robust	28.8127	1.0000	.0000

OUTCOME VARIABLE:

Vidurk

Model Summary

R	R-sq	Adj R-sq	F	p	SEest
.3577	.1280	.1144	9.4639	.0000	.8082

Shrunken R estimates

Browne	LvOut1	LvOut2
.3233	.3168	.3301

	SS	df	MS
Regress	24.7281	4.0000	6.1820
Residual	168.5310	258.0000	.6532
Total	193.2592	262.0000	.7376

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-4.2226	1.8108	-2.3319	.0205	-7.7885	-.6567
PARAMA	.0596	.1130	.5275	.5983	-.1629	.2820
PSS_vid	2.6470	.5818	4.5498	.0000	1.5014	3.7927
Soc_par	2.3745	.6482	3.6632	.0003	1.0981	3.6510
Int_1	-.8786	.2267	-3.8752	.0001	-1.3251	-.4321

Scale-free and standardized measures of association

	r	sr	pr	standYX	standY	standX
PARAMA	-.0125	.0307	.0328	.0330	.0694	.0283
PSS_vid	.2439	.2645	.2725	1.3886	3.0821	1.1926
Soc_par	-.1573	.2130	.2224	2.5211	2.7647	2.1653
Int_1	-.0669	-.2253	-.2345	-2.7841	-1.0230	-2.3911

	eta-sq	p_eta-sq	f-sq
PARAMA	.0009	.0011	.0011
PSS_vid	.0700	.0743	.0802
Soc_par	.0454	.0494	.0520
Int_1	.0508	.0550	.0582

Product terms key:

Int_1 : PSS_vid x Soc_par

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
M*W	.0508	15.0172	1.0000	258.0000	.0001

Focal predict: PSS_vid (M)
Mod var: Soc_par (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

Soc_par	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2.1667	.7434	.1390	5.3493	.0000	.4697	1.0171
2.6667	.3041	.1192	2.5523	.0113	.0695	.5387
4.3333	-1.1602	.4275	-2.7139	.0071	-2.0021	-.3184

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	2.8155	4.1789
residual	-1.1082	1.3511
t-resid	-1.3828	1.6875

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	.2572	-1.1812
se	.1502	.2993

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
1.6875	1.0000	261.0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	7.0000	-.4032
PARAMA	6.0000	-.0113
PSS_vid	7.0000	.1333
Soc_par	7.0000	.1725
Int_1	7.0000	-.0611

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
PARAMA	.8638	1.1577
PSS_vid	.0363	27.5576
Soc_par	.0071	140.1350
Int_1	.0065	152.7035

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	24.9534	4.0000	.0001
Robust	60.9836	4.0000	.0000

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

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
.0596	.1130	.5275	.5983	-.1629	.2820

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

PARAMA	->	PSS_vid	->	Vidurk
Soc_par	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
2.1667	-.1285	.0547	-.2462	-.0316
2.6667	-.0526	.0311	-.1270	-.0063
4.3333	.2005	.0933	.0360	.4004

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Soc_par	.1519	.0634	.0404	.2899

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

Problemy sprendimas

Model: 14
Y: Vidurk
X: PARAMA
M: PSS_vid
W: Pr_spren

Sample
Size: 263

Variable descriptive statistics

	Vidurk	PARAMA	PSS_vid	Pr_spren
Mean	3.1757	3.4553	2.8422	2.8916
SD	.8589	.4756	.4505	.7738
Min	1.8889	2.7500	1.9000	1.6667
Max	4.4444	4.2500	3.9000	4.3333

Variable intercorrelations (Pearson r)

	Vidurk	PARAMA	PSS_vid	Pr_spren
Vidurk	1.0000	-.0125	.2439	.1913
PARAMA	-.0125	1.0000	-.1824	.0287
PSS_vid	.2439	-.1824	1.0000	.1714
Pr_spren	.1913	.0287	.1714	1.0000

OUTCOME VARIABLE:

PSS_vid

Model Summary

R	R-sq	Adj R-sq	F	p	SEest
.1824	.0333	.0296	8.9863	.0030	.4438

Shrunken R estimates

Browne	LvOut1	LvOut2
.1696	.1400	.1827

	SS	df	MS
Regress	1.7701	1.0000	1.7701
Residual	51.4114	261.0000	.1970
Total	53.1815	262.0000	.2030

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.4394	.2011	17.1038	.0000	3.0434	3.8354
PARAMA	-.1728	.0577	-2.9977	.0030	-.2864	-.0593

Scale-free and standardized measures of association

	r	sr	pr	standYX	standY	standX
PARAMA	-.1824	-.1824	-.1824	-.1824	-.3836	-.0822

	eta-sq	p_eta-sq	f-sq
PARAMA	.0333	.0333	.0344

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	2.7049	2.9641
residual	-.8265	1.0007
t-resid	-1.8819	2.2792

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	.3394	-.3612
se	.1502	.2993

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
2.2792	1.0000	132.0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	19.0000	.0295
PARAMA	19.0000	-.0094

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
PARAMA	1.0000	1.0000

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	23.3807	1.0000	.0000
Robust	28.8127	1.0000	.0000

OUTCOME VARIABLE:

Vidurk

Model Summary

R	R-sq	Adj R-sq	F	p	SEest
.3240	.1050	.0911	7.5642	.0000	.8188

Shrunken R estimates

Browne	LvOut1	LvOut2
.2846	.2805	.2957

	SS	df	MS
Regress	20.2853	4.0000	5.0713
Residual	172.9738	258.0000	.6704
Total	193.2592	262.0000	.7376

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4.3620	1.3243	3.2938	.0011	1.7542	6.9698
PARAMA	.0890	.1099	.8095	.4190	-.1275	.3055
PSS_vid	-.6045	.4251	-1.4221	.1562	-1.4416	.2326
Pr_spren	-1.0449	.4876	-2.1429	.0331	-2.0052	-.0847
Int_1	.3921	.1560	2.5136	.0126	.0849	.6993

Scale-free and standardized measures of association

	r	sr	pr	standYX	standY	standX
PARAMA	-.0125	.0477	.0503	.0493	.1036	.0423
PSS_vid	.2439	-.0838	-.0882	-.3171	-.7039	-.2724
Pr_spren	.1913	-.1262	-.1322	-.9415	-1.2167	-.8086
Int_1	.2771	.1480	.1546	1.3099	.4566	1.1250

	eta-sq	p_eta-sq	f-sq
PARAMA	.0023	.0025	.0025
PSS_vid	.0070	.0078	.0078
Pr_spren	.0159	.0175	.0178
Int_1	.0219	.0239	.0245

Product terms key:

Int_1 : PSS_vid x Pr_spren

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

	R2-chng	F	df1	df2	p
M*W	.0219	6.3180	1.0000	258.0000	.0126

Focal predict: PSS_vid (M)
Mod var: Pr_spren (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

Pr_spren	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2.0400	.1954	.1473	1.3263	.1859	-.0947	.4855
2.8333	.5065	.1207	4.1959	.0000	.2688	.7442
3.6667	.8332	.2002	4.1626	.0000	.4391	1.2274

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	2.8604	4.0528
residual	-1.3318	1.3703
t-resid	-1.6637	1.6873

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	.0600	-1.1442
se	.1502	.2993

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
1.6873	1.0000	261.0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	7.0000	.1985
PARAMA	2.0000	-.0141
PSS_vid	7.0000	-.0819
Pr_spren	7.0000	-.0521
Int_1	7.0000	.0198

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
PARAMA	.9360	1.0684
PSS_vid	.0698	14.3341
Pr_spren	.0180	55.6404
Int_1	.0128	78.2824

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	15.7303	4.0000	.0034
Robust	36.8071	4.0000	.0000

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

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
.0890	.1099	.8095	.4190	-.1275	.3055

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

PARAMA -> PSS_vid -> Vidurk

Pr_spren	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
2.0400	-.0338	.0322	-.1123	.0108
2.8333	-.0875	.0389	-.1738	-.0220
3.6667	-.1440	.0534	-.2562	-.0438

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Pr_spren	-.0678	.0248	-.1174	-.0216

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

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