

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Psichologijos institutas

Rugilė Sadauskaitė

Organizacinės psichologijos magistro studijų programa

Magistro darbas

**Meistriškumas dirbti ir jo sąsajos su suvokiama galimybe meistrauti,
transformacine lyderyste bei kolegų parama**

Darbo vadovė: Doc. Dr. Jurgita Lazauskaitė - Zabielskė

Vilnius, 2023

TURINYS

ABSTRACT	5
SVARBIAUSIOS SAŲVOKOS	6
PRATARMĖ	8
1. ĮVADAS	10
1.1. Darbo meistravimas.....	10
1.1.1. Darbo meistravimo samprata	10
1.1.2. Darbo meistravimo vertė.....	13
1.2. Į skatinimą orientuotas meistravimas	14
1.2.1. Skatinimo orientacijos santykių meistravimas	15
1.2.2. Skatinimo orientacijos įgūdžių meistravimas	16
1.2.3. Skatinimo orientacijos užduočių meistravimas.....	16
1.2.4. Skatinimo orientacijos kognityvinis meistravimas.....	17
1.3. Suvokiama galimybė meistrauti.....	17
1.4. Darbo meistravimas ir organizacinė aplinka	19
1.4.1. Transformacinė lyderystė ir į skatinimą orientuotas meistravimas.....	19
1.4.2. Kolegų parama ir į skatinimą orientuotas meistravimas.....	21
2. TYRIMO KRYPTIS	24
3. TYRIMO METODIKA.....	26
3.1. Imtis.....	26
3.2. Instrumentai	26
3.3. Procedūra ir duomenų tvarkymas.....	28
4. ETIKOS NORMŲ UŽTIKRINIMAS.....	30
5. REZULTATAI.....	31
5.1. Transformacinės lyderystės, kolegų paramos, suvokiamos galimybės meistrauti bei į skatinimą orientuoto meistravimo sąsajos su demografinėmis charakteristikomis	32
5.2. Transformacinės lyderystės, kolegų paramos, suvokiamos galimybės meistrauti bei į skatinimą orientuoto meistravimo tarpusavio sąsajos.....	36
5.3. Transformacinės lyderystės bei kolegų paramos galimybė prognozuoti suvokiamą galimybę meistrauti bei į skatinimą orientuotą meistravimą	40
5.5. Suvokiamos galimybės meistrauti vaidmuo transformacinės lyderystės ir į skatinimą orientuoto meistravimo ryšiams.....	50
5.6. Suvokiamos galimybės meistrauti vaidmuo kolegų paramos ir į skatinimą orientuoto meistravimo ryšiams	52
6. REZULTATŲ APTARIMAS.....	60
6.1. Rezultatų interpretacija.....	60

6.1.1. Transformacinės lyderystės, kolegų paramos, suvokiamos galimybės meistrauti bei į skatinimą orientuoto meistravimo sąsajos su demografinėmis charakteristikomis bei tarpusavyje	60
6.1.2. Suvokiamą galimybę meistrauti bei į skatinimą orientuotą meistravimą prognozuojantys veiksniai.....	62
6.1.3. Suvokiamos galimybės meistrauti vaidmuo transformacinės lyderystės bei kolegų paramos ryšiui su į skatinimą orientuotu darbo meistravimu	63
6.2. Praktinės implikacijos	64
6.3. Tyrimo ribotumai ir kryptis ateities tyrimams	65
IŠVADOS.....	67
BIBLIOGRAFIJA.....	69
PRIEDAI	77

SANTRAUKA

Meistriškumas dirbti ir jo sąsajos su suvokiama galimybe meistrauti, transformacine lyderyste bei kolegų parama, Rugilė Sadauskaitė, Vilnius, Vilniaus Universitetas, 2023, 95.

Meistriškumas dirbti (arba darbo meistravimas) - vis daugiau dėmesio organizacinės psichologijos literatūroje susilaukiantis darbo personalizavimo procesas, didinantis darbuotojų motyvaciją bei įsitraukimą bei taip mažinantis darbuotojų kaitą. Šio tyrimo tikslas - įvertinti transformacinės lyderystės ir kolegų paramos reikšmę darbuotojų suvokiamai galimybei meistrauti bei į skatinimą orientuotam darbo meistravimui. Tyrime analizuojami 175 respondentų pateikti atsakymai į klausimyną, sudarytą iš klausimų apie šių demografinės charakteristikas, transformacinės lyderystės, kolegų paramos, suvokiamos galimybės meistrauti bei į skatinimą orientuoto darbo meistravimo klausimynų. Tyrimas parodė, jog transformacinė lyderystė bei kolegų parama siejasi tiek su suvokiama galimybe meistrauti, tiek su į skatinimą orientuotu darbo meistravimu, o suvokiama galimybė meistrauti veikia kaip mediatorius transformacinės lyderystės bei kolegų paramos ryšiuose su į skatinimą orientuotu darbo meistravimu. Sąsajos tarp skirtingų konstrukto dimensijų plačiau aptariamos darbe.

Raktiniai žodžiai: meistriškumas dirbti, darbo meistravimas, į skatinimą orientuotas darbo meistravimas, kolegų parama, emocinė kolegų parama, instrumentinė kolegų parama, transformacinė lyderystė, suvokiama galimybė meistrauti.

ABSTRACT

Job Crafting and its Relationship to Perceived Opportunity to Craft, Transformational Leadership and Coworker Support, Rugile Sadauskaite, Vilnius, Vilnius University, 2023, 95.

Recently, job crafting has been receiving more and more attention in the organizational psychology literature, as a method for personalizing work and enhancing employee motivation and engagement resulting in lower turnover in organizations. The aim of this study is to assess the significance of transformational leadership and coworker support in relation to employees' perceived opportunity to craft a work and promotion-focused job crafting. The study analyzed responses from 175 participants who completed a questionnaire consisting of questions related to their demographic characteristics and questionnaires of transformational leadership, coworker support, perceived opportunity to craft, and promotion-focused job crafting. The findings indicate that transformational leadership and coworker support are positively related to perceived job crafting ability and promotion-focused job crafting. Perceived opportunity to craft mediates the relationships between both transformational leadership and coworker support with promotion-focused job crafting. The connections between the dimensions of different constructs are further discussed in the study.

Keywords: job crafting, promotion-oriented job crafting, coworker support, emotional coworker support, instrumental coworker support, transformational leadership, perceived opportunity to craft.

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Į skatinimą orientuotas darbo meistravimas (ang. *promotion-oriented job crafting*) -

tai meistravimo būdas, kai dėmesys nukreipiamas į pozityvius darbo aspektus bei jų didinimą, skatinimą (Bindl, Unsworth, Gibson & Stride, 2019).

Į skatinimą orientuotas santykių meistravimas (ang. *promotion-oriented relationship crafting*) -

tai meistravimo būdas, kai dėmesys nukreipiamas į kontaktų su kitais ar/ir kontaktų kokybės didinimą (Bindl, Unsworth, Gibson & Stride, 2019).

Į skatinimą orientuotas įgūdžių meistravimas (ang. *promotion-oriented skills crafting*) -

meistravimo būdas, kai dėmesys nukreipiamas į pasinaudojimą galimybėmis mokymosi bei kitiems įgūdžių ugdymo tikslams (Bindl et al., 2019).

Į skatinimą orientuotas užduočių meistravimas (ang. *promotion-oriented task crafting*) -

meistravimo būdas, kai dėmesys nukreipiamas į užduočių praplėtimą, jų skaičiaus didinimą, atlikimo būdų keitimą (Bindl et al., 2019).

Į skatinimą orientuotas kognityvinis meistravimas (ang. *promotion-oriented cognitive crafting*) -

meistravimo būdas, kai dėmesys nukreipiamas į suvokiamų darbo ribų, prasmės praplėtimą platesniame kontekste (Bindl et al., 2019).

Suvokiama galimybė meistrauti (ang. *perceived opportunity to craft*) - darbuotojo suvokiama galimybė proaktyviai optimizuoti darbo aplinką (Van Wingerden & Niks, 2017).

Transformacinė lyderystė (ang. *transformational leadership*) - lyderystės stilius, kai lyderis komunikuoja aiškią viziją, skatina komandos narių tobulėjimą, inovatyvų mąstymą, įgalina šiuos veikti, pasižymi charizma bei veda komandą savo pavyzdžiu (Carless et al., 2000).

Kolegų parama (ang. *coworker support*) - kolegų palaikymas, pagalba, susidūrus su iššūkiiais, sunkumais (Spooner-Lane, 2004).

Instrumentinė kolegų parama (ang. *instrumental coworker support*) - apčiuopiamų resursų, informacijos ir pagalbos dalinimasis su kolegomis sprendžiant specifinę užduotį ar problemą (Spooner-Lane, 2004).

Emocinė kolegų parama (ang. *emotional coworker support*) - susirūpinimas kolegų gerove, pasireiškiantis per empatiją, palaikymą, rūpestį (Spooner-Lane, 2004).

PRATARMĖ

Vienas pagrindinių iššūkių su kuriuo susiduria organizacijos pastaraisiais metais - darbuotojų išlaikymas organizacijoje (Oprea, Păduraru & Iliescu, 2022). COVID-19 pandemijos metu pamačius, jog kur ir kada atliekamas darbas neturi didelės įtakos rezultatams (Wang, Liu, Qian & Parker, 2021), darbo vietos bei laiko pasirinkimas šių dienų organizacijose tampa norma, ir vis daugiau darbuotojų nenori sugrįžti prie iki pandemijos veikusių ir vykdytų būdų (Marzban, Durakovic, Candido & Mackey, 2021). Laisvės rinktis bei galimybių veikti autonomiškai darbuotojai reikalauja vis daugiau, ir, kartu su atlygio klausimais, organizacinės kultūros niuansais, neįprastu pripažinimu ir darbo nesaugumo jausmu, suvokiamas lankstumo bei laisvės darbe trūkumas yra viena pagrindinių priežasčių, dėl kurių darbuotojai palieka organizacijas (Sheather & Slattery, 2021; Sull, Sull & Zweig, 2022). Organizacijos taiko įvairias strategijas darbuotojams išlaikyti, mėginant padidinti darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą, pasitenkinimą darbu ir gerovę, tačiau universalūs metodai ne visuomet gali būti vertingi visiems komandos nariams, jei skiriasi šių poreikiai (Hu, Stein & Mao, 2020). Kitaip nei tokie būdai, meistriškumas dirbti (arba darbo meistravimas) (ang. *job crafting*) suteikia darbuotojams galimybę personalizuoti darbo aspektus taip, jog šie atlieptų subjektyvius darbuotojų poreikius (Brunning & Campion, 2018). Į skatinimą orientuotas meistravimas (ang. *promotion-oriented job crafting*) siūlo keturias skirtingas strategijas darbuotojų motyvacijai didinti praplėčiant darbo dizainą. Šios strategijos apima socialinių kontaktų darbe didinimą (susietumo (ang. *relatedness*) poreikiui atliepti), galimybių tobulinti bei udgyti naujus įgūdžius siekį (kompetencijos (ang. *competency*) poreikiui patenkinti), užduočių praplėtimą ar skaičiaus padidinimą (autonomijos (ang. *autonomy*) poreikiui atliepti) bei kognityvinių ribų keitimą (pvz. vertinant kokią vertę atliekamas darbas turi organizacijos ar visuomeniniame kontekste) (visiems minėtiems poreikiams atliepti, kadangi šie pokyčiai gali būti vykdomi tiek mąstant apie kolegas, įgūdžius ar užduotis) (Bindl, Unsworth, Gibson & Stride, 2019). Tačiau svarbu atkreipti dėmesį, jog nors procese dažnai akcentuojamas paties darbuotojo pokyčių inicijavimas, proaktyvus elgesys bei daugiau ar mažiau išreikštas polinkis imtis meistravimo (Wang, Demerouti & Bakker, 2016), organizacinė aplinka, o ypač lyderio vaidmuo bei kolegų parama, taip pat gali turėti įtakos darbuotojų polinkiui imtis meistravimo strategijų (Wang, Wang & Li, 2018). Nagrinėjant organizacijos vaidmenį meistravimo procese, galima kalbėti apie išorinius veiksnius, kurie gali paskatinti darbuotojus imtis meistravimo arba sudaryti išpūdį, jog meistravimui galimybių nėra. Vienas literatūroje siūlomų būdų yra sukurti erdvę, kurioje darbuotojai jaučia, jog gali meistrauti - organizacijoje ugdyti transformacinius lyderius, kurie iššauktų proaktyvų darbuotojų elgesį (McCormick, Guay, Colbert & Stewart, 2019) bei sukurti palaikančią aplinką,

kurioje inovatyvus elgesys yra skatinamas bei palaikomas kolegų (Wang et al, 2020). Dažnu atveju, lyderiai yra atsakingi už užduočių darbuotojui paskyrimą, taigi ir nuo jų priklauso, kiek užduotys bei apibrėžti jų atlikimo būdai atitinka darbuotojo įgūdžius, stiprybes bei augimo interesus, taip pat - kiek laisvės incijuoti pokyčius užduotyse ar šių atlikimo metuose yra, o kolegų parama gali būti svarbi šio suvokimo pastiprinimui.

Šiame rašto darbe aptariamas ryšys tarp transformacinės lyderystės ir į skatinimą nukreipto meistravimo strategijų bei kolegų paramos ir į skatinimą nukreipto meistravimo strategijų, taip pat - suvokiamos galimybės meistrauti vaidmuo šiuose ryšiuose.

1. ĮVADAS

1.1. Darbo meistravimas

1.1.1. Darbo meistravimo samprata

Darbo meistravimo modelis remiasi samprata, jog darbuotojai filtruoja informaciją, aktyviai reaguoja į užduotis, nėra tik pasyvūs užduočių gavėjai, kaip siūlo darbo dizaino modelis, todėl ir pokyčiai darbe turėtų būti inicijuoti ne vadovų, o pačių darbuotojų (Tims & Bakker, 2014). Kokie tie pokyčiai gali būti, bendro sutarimo literatūroje nėra. Pasak pirmųjų *job crafting* terminą pasiūliusiųjų Wrzesniewski ir Dutton (2001), inicijuojami pokyčiai gali būti tiek fiziniai, tiek kognityviniai, ir vykdomi užduoties ar socialinių santykių ribose. T.y. galima keisti užduoties atlikimo būdus, požiūrį į darbą, taip pat - socialinių kontaktų kiekį ar turinį (žiūrėti 1-ą lentelę). Tiesa, vėliau kaip atskiras meistravimo tipas prie pirmojo modelio buvo pridėtas ir įgūdžių meistravimas - darbuotojo inicijuotos pastangos keisti, ugdyti įgūdžius tam, jog darbuotojas geriau atliktų savo darbą (Wrzesniewski, Berg, Grant, Kurkoski, & Welle, 2012), taip modelį praplečiant.

1 lentelė. *Wrzesniewski ir Dutton (2001) siūlomos meistravimo formos bei jų pavyzdžiai.*

Meistravimo forma	Pavyzdžiai
Užduočių meistravimas - darbo užduočių pobūdžio bei jų atlikimo būdų keitimas	Pvz. naujų procesų pritaikymas tam, jog šie labiau atitiktų darbuotojo stiprybes
Santykių meistravimas - socialinių santykių darbe pokyčių inicijavimas	Pvz. ėjimas dirbti į biurą dėl galimybės dažniau susitikti su kolegomis
Kognityvinis meistravimas - kognityviniai pokyčiai apie atliekamą darbą bei jo prasmę	Pvz. veiklos darbe vertinimas per savo vertybių prizmę (tarkim, pardavėjas savo pagrindinį tikslą pradeda matyti ne kaip sutarto pardavimų tikslo pasiekimą, o sprendimo klientams suteikimą)

Tačiau šių dienų literatūroje vis dar nėra bendro sutarimo dėl to, kiek ir kokių meistravimo formų yra. Tims ir Bakker (2010) teigia, jog pokyčiai vyksta darbo charakteristikose, tad kognityvinis

aspektas neturėtų būti įtraukiamas. Remiantis jų siūlymu, darbo meistravimo procesą galima aiškinti per darbo reikalavimų bei resursų modelį (ang. *Job Demands and Resources Model*). Pasak šio, darbo reikalavimai - tai darbo aspektai, kurie reikalauja tęstinių fizinių ar psichologinių pastangų ar įgūdžių (pvz. didelis darbo krūvis, laiko spaudimas, intensyvus bendravimas su klientais ir t.t.) (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Dvi šių rūšys yra išskiriamos pagal tai, kokią ryšį darbo reikalavimai turi su darbo rezultatais (LePine, Podsakoff & LePine, 2005). Tie darbo reikalavimai, kurie reikalauja didesnių darbuotojo pastangų ir gali padidinti pasitenkinimą darbu, yra vadinami iššūkius keliančiais reikalavimais, o tie, kurie trukdo pasiekti išsikeltus tikslus - trukdžius keliančiais reikalavimais (ibid.). Kita vertus, darbo resursai nusako tuos darbo aspektus, kurie skatina asmeninį augimą, mažina darbo reikalavimus ar kitaip prisideda prie tikslų siekimo ir yra išskirti į socialinius bei struktūrinius resursus (Bakker & Demerouti, 2007; Timms, Bakker & Derks, 2013). Socialiniai resursai yra tokie resursai, kurie yra gaunami vystant santykius su kolegomis, vadovais, o struktūriniai resursai apibrėžiami kaip tie, kurie susiję su darbo dizainu, pvz. autonomija atliekant užduotis ar užduočių darbe įvairovė (Timms & Bakker, 2010) (žiūrėti 2-ą lentelę).

2 lentelė. *Tims ir Bakker (2010) siūlomos meistravimo dimensijos bei jų pavyzdžiai.*

Darbo meistravimo dimensijos	Pavyzdžiai
Struktūrinių darbo resursų didinimas	Pvz. siekis tobulinti tam tikrus įgūdžius
Socialinių darbo resursų didinimas	Pvz. siekiama grįžtamojo ryšio iš vadovo
Iššūkius keliančių reikalavimų didinimas	Pvz. papildomų užduočių prisiėmimas
Trukdžius keliančių reikalavimų mažinimas	Pvz. stresą keliančių metodų pakeitimas

Abu modeliai pabrėžia teigiamus meistravimo padarinius, tokius kaip padidėjusį pasitenkinimą darbu, tačiau skiriasi aiškinant procesą, kaip tai yra pasiekama. Vienas svarbus aspektas, skiriantis šią sampratą nuo darbo meistravimo pionierių Wrzesniewski bei Dutton (2001), yra tai, jog Tims ir kolegų (2012) siūlomas modelis neįtraukia kognityvinių pokyčių dimensijos. Kalbant apie išteklius bei reikalavimus, autoriai sutinka, jog šie gali veikti socialiniame ar užduočių kontekste, tačiau kognityviniai pokyčiai, pasak autorių, veikia labiau kaip įveikos mechanizmas dabartinėse sąlygose ir neturi poveikio darbo charakteristikoms, todėl nėra darbo meistravimo proceso dimensija.

Kitas skirtumas yra tai, kokia darbo meistravimo reikšmė yra apibrėžiama. Wrzesniewski bei Dutton (2001) šį procesą siūlo kaip būdą prasmei bei darbo identitetui padidinti, o Tims et al. (2012)

teigia, jog darbo meistravimas yra darbo resursų bei reikalavimų subalansavimo būdas, kuriuo siekiama pasiekti žmogaus ir darbo atitiktį (ang. *person-job fit*). Taigi, viena kalba apie prasmės didinimą vykdant fizinius ar kognityvinius pokyčius darbe (Wrzesniewski & Dutton, 2001), o kita teigia, jog tie pokyčiai gali išeiti už anksčiau pasiūlytų ribų ir apimti platesnio pobūdžio darbuotojo inicijuotus pokyčius darbo charakteristikose (Tims et al., 2012). Apibendrinant, abu modeliai apibrėžia darbo meistravimą kaip tiek darbuotojui, tiek organizacijai vertingą būdą suasmeninti darbo dizainą, tačiau Tims ir Bakker (2010) praplėtė suvokimą apie darbo meistravimą nagrinėdami šį per darbo reikalavimų bei resursų modelį (Demerouti et al., 2001) bei pasiūlydami dimensijas, kurios atspindi sąveiką tarp minėtų resursų bei reikalavimų, taip išskirdami skirtingus darbo personalizavimo būdus.

3 lentelė. *Wrzesniewski ir Dutton (2001) bei Tims ir Bakker (2010) darbo meistravimo modelių palyginimas.*

Wrzesniewski ir Dutton (2001)	Tims ir Bakker (2010)
Panašumai	
Darbo meistravimo procesą inicijuoja darbuotojas	
Meistraudami darbuotojai gali praplėsti arba susiaurinti savo darbą	
Abu pabrėžia teigiamus meistravimo padarinius darbuotojui bei organizacijai	
Skirtumai	
Tikslas - padidinti jaučiamą prasmę darbe	Tikslas - pasiekti balansą tarp darbo reikalavimų bei turimų resursų
Įtraukia kognityvinio meistravimo dimensiją	Neįtraukia kognityvinio meistravimo dimensijos
Nusakytos tikslios sritys, kuriose imamasi pokyčių - užduočių, santykių, kognityvinėje	Apibrėžtos platesnio pobūdžio meistravimo strategijos, neribojant sričių

1.1.2. Darbo meistravimo vertė

Darbo meistravimas apibrėžia darbo pokyčius, kuriuos darbuotojai atlieka tam, jog pagerintų darbą sau bei patenkintų savo poreikius (Brunning & Champion, 2018). Tam, jog meistravimo pastangos būtų efektyvios, jos turi būti nukreiptos į poreikių tenkinimą, kadangi motyvacija meistrauti ir kyla iš siekio patenkinti nepatenkintus poreikius (Braverman, 1974; Baumeister & Leary, 1995; De Bloom, Vaziri, Tay & Kujanpää, 2020; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Individualiame lygmenyje, į artėjimą orientuotas meistravimas yra siejamas su didesniu psichologinės gerovės lygiu (Hetland, Hetland, Bakker & Demerouti, 2018). Darbuotojai, kurie imasi veiksmų darbo dizainui praplėsti yra labiau patenkinti savo darbu, pasižymi didesniu aktyvumu, idėjų generavimu bei pagerėjusiu pasirodymu darbe (Afsar, Masood & Umrani, 2019; Lichtenthaler & Fischbach, 2016; Parker, Morgeson & Johns, 2017; Rudolph et al., 2017).

Pasak Wrzesniewski bei Dutton (2001), meistraudami darbuotojai siekia patenkinti kontrolės, pozityvaus įvaizdžio bei susietumo poreikius, kas juos skatina ieškoti galimybių meistrauti. Organizacijų atstovams svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog žmonės meistrauja darbe net ir tuomet, kai organizacija to nepalaiko, ar net nežino, jog tai vyksta (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Tai vyksta tuomet, kai darbuotojai supranta, pagal ką yra vertinami darbe. Svarbu pabrėžti, jog meistraudami darbuotojai tebevykdo veiklas ir darbus, už kuriuos yra atsakingi, tačiau suvokę, kaip yra vertinami darbo rezultatai bei kokios darbo charakteristikos nekeičiamos, identifikuoja, kas gali būti suasmeninta ir pakeista. Taigi, darbuotojai gali imtis meistravimo net ir tuomet, kai vadovai apie tai nežino. Tačiau žinant bei skatinant darbuotojus incijuoti pokyčius jų darbo procese, organizacijos gali pagerinti darbo rezultatus (Wrzesniewski & Dutton, 2001), skatinti didesnę darbuotojų įsitraukimą (Petrou, Demerouti & Xanthopoulou, 2012) bei sumažinti darbuotojų kaitą ir sutaupyti atrankų kaštus (Tims ir kt., 2012).

Dar viena išskiriama darbo meistravimo funkcija yra poreikių tenkinimas tam, jog būtų randamas žmogaus-darbo atitikimas (Timms & Bakker, 2010). Atitikmuo tarp žmogaus ir darbo apibrėžia balansą tarp darbe keliamų reikalavimų, darbo charakteristikų ir darbuotojo gebėjimų bei darbuotojo poreikių ir to, kas jam siūloma darbe (Enwereuzor, Ugwu & Eze, 2018). Rolėse, kur darbuotojas jaučia neatitikimą su darbu (ang. *person-job misfit*), meistravimas gali būti naudingas darbuotojams siekiant tiek savo mintyse, tiek realiame pasaulyje sukurti tokią aplinką, kuri remia, patvirtina ir sustiprina norimą identiteto darbe ar kitose veiklose paveikslą (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Meistraudami darbuotojai turi galimybę peržvelgti savo darbo identitetą, darbo prasmę bei vertę, kurią jie kuria ir susikurti save patvirtinančią galimybių struktūrą, kurioje tuomet vystoma tokia socialinė aplinka, kurioje tie vaizdai yra palaikomi (ibid.). Tiek elgesio, tiek kognityvinė meistravimo

formos gali padėti patiems darbuotojams koreguoti darbo dizaino procesą taip, kad šie susikurtų gerą darbo-žmogaus atitikimą (Brunning-Campion, 2018; Tims & Bakker, 2010). Meistraujant darbą šiomis formomis, atliekami elgesio pokyčiai arba kognityvinė darbo rekonstrukcija originaliai struktūrai tam, kad veikla būtų matoma kaip vertingesnė sau, labiau atitinkanti individualius poreikius bei tikslus (Harju, Kaltiainen & Hakanen, 2021; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

Nors apie meistravimą pirmiausiai yra kalbama kaip apie būdą darbuotojams suasmeninti darbą sau, toks darbo pertvarkymas turi poveikį tiek darbuotojams, tiek organizacijoms. Organizacijų lygmenyje, aukštas darbo meistravimo lygis gali sumažinti negatyvius darbo įsitraukimo bei vertybių neatitikimo rodiklius (Vogel et al., 2016), kurie gali lemti didesnę nepasitenkinimą ir išėjimą iš darbo (Biaison, 2020). Darbuotojai yra labiau patenkinti darbu ir gali veikti kaip organizacijos ambasadoriai (Koçak, 2020), taip prisideddami prie pozityvaus organizacijos įvaizdžio kūrimo. Tačiau svarbu paminėti, jog elgesio formos meistravimas gali turėti ir neigiamą poveikį organizacijoms. Jei darbuotojai pradeda keisti darbų atlikimo metodus tose veiklose, kur pokyčiai gali lemti legalius, saugumo ar produktyvumui kenkiančius rezultatus, meistravimas gali turėti neigiamas pasekmes (Tims, Bakker & Derks, 2015). Pavyzdžiui, siekiant įgyti naujų įgūdžių, darbuotojas nusprendžia stebėti kitos komandos narius pokalbių su klientais metu ir taip sužino konfidencialią informaciją, kuria, nežinodamas, jog ji konfidenciali, pasidalina su draugais, dirbančiais konkurentų įmonėje. Siekiant išvengti tokių atsitikimų, supratimas bei sutarimas tarp darbuotojų ir organizacijos dėl meistravimo veiklų sričių ir apimties būtų skatintina praktika (Meyers, 2020).

Taigi, darbuotojų meistravimas gali būti siejamas su mažesne darbuotojų kaita, teigiamo organizacijos įvaizdžio kūrimu, bei didesniu psichologinės gerovės organizacijoje lygiu, tačiau jei vykdomas be organizacijos žinios, gali ir pakenkti organizacijai.

1.2. Į skatinimą orientuotas meistravimas

Abiejuose aptartuose darbo meistravimo modeliuose teigiama, jog darbo meistravimas gali būti naudojamas tiek darbo dizaino praplėtimui, tiek susiaurinimu, pasitelkiant skirtingas strategijas šiems tikslams pasiekti. Meistravimo orientacijos yra apibrėžiamos kaip meistravimo strategijos, kuriomis siekiama praplėsti (orientuotas į skatinimą meistravimas) ar susiaurinti darbo dizainą (orientuotas į prevenciją meistravimas) (Bindl, Unsworth, Gibson & Stride, 2019; Boehnlein & Baum, 2022). Į skatinimą orientuotas darbo meistravimas (*ang. promotion-oriented crafting*) - tai meistravimo būdas, kai dėmesys nukreipiamas į pozityvius darbo aspektus bei jų didinimą, skatinimą (Lichtenthaler &

Fischbach, 2019). Pasak dėmesio reguliavimo (Higgins, 1998) teorijos (ang. *theory of regulatory focus*), žmones motyvuoti imtis veiksmų gali dėmesio sutelkimas į skatinimą (ang. *promotion focus*) (fokusavimasis į augimo skatinimą, siekiant norimų rezultatų ir norint įgyvendinti ambicijas) arba prevenciją (ang. *prevention focus*) (fokusavimasis į saugumą ir apsaugą, vengiant nepageidaujamų rezultatų ir išlaikant savo dabartines atsakomybes). Skatinimo orientacija gali pasireikšti tokiais taktikomis bei elgesio išraiškomis, kaip atvirumas pokyčiams (Cornwell & Higgins, 2013), galimybių pabrėžimas (Scholer, Ozaki & Higgins, 2014) bei domėjimasis įvairiomis galimybėmis (Lieberman, Molden, Idson & Higgins, 2001), ir greitų sprendimų prioritetizavimas (Förster, Higgins & Bianco, 2003). Organizacijų kontekste, dėmesio sutelkimas į augimo ir ambicijų skatinimą gali būti siejamas su į skatinimą orientuotų meistravimo strategijų naudojimu, kurios prisideda prie augančio pasitenkinimo darbu bei pagerėjusių rezultatų (Crawford, LePine, & Rich, 2010).

Ir Wrzesniewski bei Dutton (2001), ir darbo reikalavimų-resursų (Tims & Bakker, 2010) perspektyvos yra labiau orientuotos į skatinimą. Nors tarp šių perspektyvų ir yra skirtumų, abiejose pagrindinis meistravimo akcentas yra proaktyvus siekis keisti darbo dizainą jį praplečiant – per naujų užduočių atlikimą didinant socialinių resursų ir įgyjamų kompetencijų kiekį. Netgi kognityviniai pokyčiai, kurių Tims et.al. (2014) nelaiko meistravimo dimensija, yra orientuoti į darbo dizaino praplėtimą per kognityvinį savo atliekamų veiksmų prasmės pakeitimą (pvz. statybininko darbas matomas ne tik kaip pastatų statymas, bet ir naujos gyvenimo pradžios kitiems (šeimai, verslui) suteikimas). Kita vertus, į prevenciją orientuotas meistravimas šiuose požiūriuose yra užfiksuotas tik kalbant apie trukdžius keliančių reikalavimų mažinimą (Tims et al., 2012). Šios orientacijos meistravimo tikslas - atlikti tokius pokyčius darbo dizaine, jog šie prisidėtų prie dabartinių veikiančių procesų bei sąlygų palaikymo; išvengti neigiamą įtaką galinčių turėti pokyčių (Lichtenthale & Fischbach, 2019).

Skatinimo orientacijos darbo meistravimo elgesį galima vertinti keturiose dimensijose - skatinimo orientacijos santykių meistravimo, skatinimo orientacijos įgūdžių meistravimo, skatinimo orientacijos užduočių meistravimo ir skatinimo orientacijos kognityvinio meistravimo (Bindl et al., 2019).

1.2.1. Skatinimo orientacijos santykių meistravimas

Santykių meistravimas yra į skatinimą orientuoto darbo meistravimo forma, kuri apima teigiamų santykių su kolegomis ir vadovais kūrimą. Tai gali apimti bendradarbiavimo galimybių ieškojimą, socialinės paramos teikimą kitiems ir teigiamos darbo aplinkos kūrimą (Bindl et al., 2019).

Pasak Schaufeli ir Bakker (2004), socialinė parama darbo vietoje gali padidinti pasitenkinimą darbu ir sumažinti streso lygį. Tiek šios teikimas, tiek siekis gali būti į skatinimą orientuoto meistravimo pavyzdžiai, kadangi abiem šiais būdais galima kurti glaudesnę santykį. Sutelkdami dėmesį į teigiamų santykių kūrimą ir ieškodami komandinio darbo galimybių, asmenys gali padidinti bendrą pasitenkinimą darbu (De Beer, Tims & Bakker, 2016), prisidėti prie darbuotojų kaitos mažinimo (Oprea, Păduraru & Iliescu, 2022) bei didesnio įsitraukimo (Lichtenthaler & Fischbach, 2019), taip kuriant vertę organizacijos rezultatams.

1.2.2. Skatinimo orientacijos įgūdžių meistravimas

Įgūdžių meistravimas apibrėžia galimybių tobulinti ir panaudoti savo įgūdžius, paiešką (Bindl et al., 2019). Tai gali apimti naujų projektų, veiklų ar pareigų, reikalaujančių norimų įgyti ar ugdyti įgūdžių, prisiėmimą, mokymų ar tobulėjimo galimybių ieškojimą ir būdų, kaip pritaikyti savo įgūdžius naujais ir kūrybiškais būdais, paiešką. Asmenys, užsiimantys įgūdžių, reikalingų savo tikslams pasiekti, meistravimu, yra labiau linkę būti patenkinti savo darbu bei gali pasiekti aukštesnius rezultatus, kadangi yra labiau įsitraukę į atliekamas veiklas (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013). Įgūdžių meistravimo pavyzdys siekiant įgyti naujų kūrybinių įgūdžių galėtų būti prisidėjimas prie rengiamo naujos rinkodaros kampanijos organizacijoje projekto. Savo paties inicijuotus pokyčius atliekantys darbuotojai taip gali ugdyti įgūdžius ne tik siekiant pozityvių rezultatų dabartinėje pozicijoje, kas yra vertinga organizacijoms, bet ugdyti ir su asmeninio augimo tikslais susijusius, ar reikalingus norimai karjerai pasiekti, įgūdžius (Koc & Burmeister, 2020). Į skatinimą orientuotas įgūdžių meistravimas gali praplėsti darbuotojo įgūdžius, reikalingus organizacijoje ir taip padidinti suvokiamą indėlį į organizacijos veiklą bei darbo saugumo jausmą (Van der Heijden, Boon & van der Klink, 2018), kas gali sumažinti polinkį išeiti iš darbo.

1.2.3. Skatinimo orientacijos užduočių meistravimas

Į skatinimą nukreiptas užduočių meistravimas apibrėžia su darbu susijusių užduočių ir atliekamų pareigų darbe keitimą (Bindl et al., 2019). Tokių pokyčių tikslas yra pakeisti užduotis ar jų atlikimo būdus į tokius, kurie labiau atitinka darbuotojo interesus, stiprybes bei vertybes, leidžia prisiimti daugiau atsakomybių. Tai gali būti naujų iššūkių ieškojimas, būdų, kaip užduotis padaryti prasmingesnėmis ir patrauklesnėmis, bei galimybių savarankiškumui ir sprendimų priėmimui, sukūrimas. Darbuotojams užduočių meistravimas gali padėti padidinti pasitenkinimą darbu per

didesnį savęs įprasminimo jausmą bei autonomijos pojūtį (Tims, Bakker & Derks, 2013). Užduočių meistravimas taip pat svarbus ir bendradarbiavimo su kolegomis kontekste, kadangi yra užduočių, kurios organizacijoje privalo būti atliktos, darbuotojas nebūtinai turi galimybes keisti jas ar šių atlikimo būdus. Pasidalinimas užduotimis su kolegomis, kurių stiprybes užduotys labiau atitinka, taip pat gali būti išreikšta meistravimo forma, kuri gali prisidėti prie labiau bendradarbiaujančios bei palaikančios darbo aplinkos (ibid), taip į meistravimą įtraukiant organizacijos socialinę aplinką.

1.2.4. Skatinimo orientacijos kognityvinis meistravimas

Į skatinimą orientuotas kognityvinis meistravimas apima mąstymo apie savo darbą keitimą. Tai gali būti neigiamų situacijų pertvarkymas mintyse, kreipiant dėmesį į augimo ir tobulėjimo galimybes, savo darbo prasmės ir tikslo radimą bei teigiamo mąstymo kūrimą (Bindl et al., 2019). Tokius pokyčius darbe inicijuojantys darbuotojai, pasak tyrimų, dažniau jaučia pasitenkinimą darbu ir rečiau patiria perdegimą (Weseler & Niessen, 2016; Tims, Bakker & Derks, 2013). Pasitenkinimas darbu gali būti aiškinamas per didesnę prasmės darbe jausmą. Kognityvinis meistravimas Wrzesniewski bei Dutton (2001) buvo pasiūlytas kaip psichologinė dimensija, kurioje darbuotojai gali keisti darbo ribas, nekeičiant darbo veiklų. Ši meistravimo forma suteikia darbuotojams galimybę įvertinti darbo jiems daromą įtaką ir jo atitikimą su vertybinėmis nuostatomis (ibid.). Kalbant apie perdegimą, tiriant sveikatos priežiūros darbuotojus, Rudolph, Sinclair, Wang bei Smith (2018) siūlo kognityvinio meistravimo strategijas kaip apsisaugojimo nuo perdegimo įrankį. Pasak jų tyrimo, darbuotojai, naudoję tokį meistravimo būdą kaip negatyvių įvykių perfrazavimas bei dėmesio sutelkimas į pozityvius darbo aspektus (pvz. pasveikusį pacientą), patyrė žemesnio lygio perdegimo simptomus. Taigi, kognityvinė į skatinimą orientuoto darbo meistravimo forma gali būti veiksmingas būdas darbui optimizuoti, kai nėra galimybės keisti darbo veiklas.

1.3. Suvokiama galimybė meistrauti

Suvokiama galimybė meistrauti apibrėžiama kaip darbuotojų suvokiama galimybė proaktyviai optimizuoti darbo aplinką (Van Wingerden & Niks, 2017). Nagrinėjant suvokiamą galimybę meistrauti, dėmesys nukreipiamas į asmeninį darbuotojo jausmą bei potencialią išorinių organizacinių veiksnių (pvz. lyderio bei kolegų elgesio) įtaką šio suvokimui, kad darbe meistrauti galima. Pasak

Van Wingerden ir Poell (2017), tam, jog darbuotojai imtųsi meistravimo darbe, jie turi jausti, kad organizacijoje (organizacijos ar komandos lygiu) tai daryti jie turi galimybes. Orientuotose į darbuotojų profesinį bei asmeninį augimą organizacijose svarbi užduotis tenka organizacijos lyderiams – jie turi įgalinti darbuotojus, skatinti juos siekti savo tikslų, ir tai daryti galima per darbo meistravimą, suteikiant šiems galimybes kurti santykius, plėsti užduočių lauką, ugdyti norimus įgūdžius (Lichtenthaler & Fischbach, 2018). Svarbu, kad darbuotojai jaustų, jog jie turi galimybę darbe meistrauti (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Loi, Lin & Tan, 2019). Tai galima pasiekti suteikiant darbuotojams daugiau lankstumo bei autonomijos atlikti užduotis taip, kaip jie mano esant geriausia (ibid.).

Galimybės meistrauti jausmas apibrėžia laisvės jausmą, kurį darbuotojai jaučia kalbant apie darbą, kurie yra atliekami, keitimą bei jų atlikimo būdą (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013). Tokios galimybės suvokimas leidžia jausti, jog yra autonomija veikti, darbuotojas turi kontrolės šiame procese ir veikia kaip mediatorius tarp motyvacijos meistrauti ir meistravimo elgesio (Van Wingerden & Poell, 2017). Autonomija yra viena iš darbo charakteristikų (Hackman & Oldham, 1976) ir esminių darbo dizaino veiksmų, galinčių daryti veikti darbuotojų vidinę motyvaciją. Organizacijose, kuriose darbuotojai neturi laisvės priimti sprendimus ir inicijuoti pokyčius, darbuotojai yra mažiau linkę užsiimti darbo meistravimu, vien dėl to, jog nemato tam galimybių (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Wang, Demerouti & Bakker, 2016). Siekis patenkinti poreikius nebus pakankama motyvacija meistravimui, jei organizacijos kultūra pasižymės aukštu vadovų kontrolės lygiu, inovacijos nebus vertinamos ir didelis dėmesys bus skiriamas užduočių atlikimui pagal griežtai apibrėžtas taisykles (Lichtenthaler & Fischbach, 2016). Aukštas autonomijos bei užduočių nepriklausomybės laipsnis palegina meistravimą (ibid.). Būdami nepriklausomi nuo kitų (kolegų, vadovų), arba jaučiant jų palaikymą, darbuotojai gali lengviau atlikti keitimus darbo dizaine (Petrou & Bakker, 2016). Tose organizacijose, kuriose proaktyvumas, inovacijos ir pokyčiai nėra vertinami, darbuotojams gali būti ne tik sunku meistrauti darbe – tai gali sukelti jiems problemų su vadovais dėl nepaklusnumo, taisyklių nesilaikymo ar pan. (Patterson et al., 2005). Todėl svarbu atkreipti dėmesį į organizacijos kultūrą ir įvertinti, ar meistravimas būtų skatinamas ir palaikomas.

Analizuojant suvokiamos galimybės meistrauti ryšį su skatinimo orientacija, daugiau autonomijos veikti bei galimybių inicijuoti pokyčius darbe turintys darbuotojai gali matyti tai kaip daugiau galimybių siekti pozityvių rezultatų sau bei pasinaudoti esamais resursais tam, kad siektų savo tikslų (Gagné & Bhave, 2011). Pavyzdžiui, darbuotojas, kurio suvokiama galimybė meistrauti yra aukšta, gali nuspręsti darbe išmėginti naują klientų konsultavimo strategiją, didesnę dėmesį skirdamas kliento problemos nustatymui. Tokiu būdu, jei darbuotojui svarbu jausti, jog jo veiklos pagrindinis tikslas yra pagalba klientui, tai gali padidinti prasmės jausmą darbe bei priartinti prie

didesnio pasitenkinimo veikla ir žmogaus-pozicijos atitikmens (Timms & Bakker, 2010). Suvokiamos galimybės meistrauti įtraukimas į darbo meistravimo tyrimus yra svarbus, nes gali padėti atpažinti organizacijoje esančias kliūtis meistravimo elgesiui (pvz. neįsakyta vadovo ar kolegų parama, resursų organizacijoje trūkumas, griežta darbų atlikimo struktūra), kurios nėra susijusios su darbuotojo individuliu polinkiu meistrauti arba ne. Taip pat, kadangi tyrimai siūlo, jog suvokiama galimybė meistrauti gali prognozuoti darbo meistravimo elgesį (Van Wingerden & Poell, 2018), svarbu suprasti, kokie organizaciniai veiksniai yra reikšmingi šios galimybės suvokimui.

1.4. Darbo meistravimas ir organizacinė aplinka

Mąstant apie organizacinę aplinką, kurioje darbuotojai turi daugiau laisvės inicijuoti pokyčius, svarbu įvertinti socialinės aplinkos reikšmę. Tiek kolegos, tiek vadovai, gali prisidėti prie galimybių meistrauti sukūrimo. Pavyzdžiui, palaikanti socialinė aplinka gali palengvinti meistravimą per kolegų suteikiamus resursus (dalinimąsi informacija, žiniomis, grįžtamuju ryšiu), kurie reikalingi pokyčiams pozicijoje ir užduotyse (Tims et al., 2013). Vystant organizacinę kultūrą, kurioje meistravimas būtų priimtinas bei skatinamas, svarbus vaidmuo tenka organizacijos lyderiams bei personalo valdymo komandai (Dierdorff & Jensen, 2018; Hetland et al., 2018; Hu, Stein & Mao, 2020). Palaikanti, į darbuotojo gerovę ir tobulėjimą nukreipta orientacija padeda darbuotojams keisti ir kitas darbo charakteristikas (Wang, Li & Chen, 2020). Meistravimo proceso metu, darbuotojai turi galimybę gerinti įgūdžius atliekant daugiau iššūkių keliančias užduotis dažnai ir be reikalaujamo patvirtinimo, kadangi toks elgesys organizacijose yra matomas kaip teigiamas organizacijai (Meyers, 2020). Tačiau kitoms charakteristikoms pagerinti gali būti reikalingas komandos indėlis. Pavyzdžiui, grįžtamasis ryšys iš kolegų ir vadovų apie atliktus darbus bei jų poveikį komandai, organizacijai ar bendruomenei gali būti pačiam darbuotojui nepasiekiamas. Šie aspektai gali padėti darbuotojams patenkinti nepatenkintus poreikius (pvz. kompetencijos ir susietumo), kurių tenkinimas gali veikti kaip mediatorius, sustiprinantis santykį tarp darbo charakteristikų ir laimės darbe (Zaman, Nawaz, Javed & Rasul, 2020).

1.4.1. Transformacinė lyderystė ir į skatinimą orientuotas meistravimas

Kalbant apie lyderius, galimybė meistrauti ir dirbti organizacijose su kultūra, kur tai skatinama, dažniausiai yra pastebima organizacijose, kuriose vyrauja transformacinė lyderystė (Hetland et al., 2018; Putri, Mirzania & Hartanto, 2020). Transformacinis lyderis atkreipia komandos dėmesį į viziją bei pasekėjų dėmesį į stipriąsias jų puses, gebėjimus, skatina siekti tikslų ir tobulėti, mąstyti inovatyviai (Siangchokyo, Klinger & Champion, 2020). Šiame darbe, transformacinė lyderystė apibrėžiama per septynias išreikštas dimensijas: viziją, komandos narių tobulėjimą, palaikančią lyderystę, įgalinimą, inovatyvų mąstymą, vedimą savo pavyzdžiu bei charizmą (Carless et al., 2000). Tai gali būti svarbūs veiksniai, lemiantys polinkį imtis proaktyvių veiksmų darbe, suvokiant, jog tokia galimybė egzistuoja be darbuotojui grėšiančių neigiamų pasekmių (Den Hartog & Belschak, 2012).

Santykis tarp transformacinės lyderystės bei meistravimo elgesio gali būti aiškinamas per darbuotojų gebėjimą prisitaikyti (ang. *employee adaptability*). Aukštu gebėjimo prisitaikyti lygiu pasižymintys darbuotojai lengviau priima pokyčius bei netikėtai atsiradusias galimybes, proaktyviai ruošiasi galimiems pasikeitimams darbe tam, kad pasiektų savo karjeros tikslus (Taber & Blankemeyer, 2015). Į skatinimą orientuotas resursų bei reikalavimų meistravimas praplečia darbo dizaino aplinkos ribas tam, jog būtų lengviau susidurti su pokyčiu, įgijus daugiau resursų, kuriuos galima panaudoti (Petrou, Demerouti & Schaufeli, 2015; Wang et al., 2017). Kita vertus, į vengimą orientuotam meistravimui, transformacinė lyderystė gali neturėti pozityvaus efekto (Wang et al., 2017). Ryšys tarp transformacinio lyderio ir pasekėjų stimulo užsiimti reikalavimų mažinimo elgesio meistravimu gali neegzistuoti dėl lyderio aukštų lūkesčių – iššūkių mažinimas gali būti suvoktas kaip nekompetencijos ar žemos motyvacijos požymis (Tims, Bakker & Derks, 2012). Taigi, transformaciniai lyderiai gali prisidėti prie darbuotojo polinkio užsiimti į skatinimą orientuotu meistravimu.

Transformaciniai lyderiai gali įkvėpti darbuotojus inicijuoti pokyčius tiek esant skirtingiems autonomijos darbe lygiams, tiek skirtingo lygio darbuotojo suvokiamam gebėjimui bei galimybei proaktyviai plėsti darbo dizainą (Tims & Bakker, 2010). Į skatinimą orientuotos meistravimo formos turėtų lengviau pritapti organizacijose, kuriose vadovauja transformaciniai lyderiai, nes jie skatina darbuotojus siekti daugiau resursų, kelti sau iššūkius (didinant reikalavimus) bei ugdyti naujus įgūdžius (Wang, Demerouti & Le Blanc, 2017). Palaikantis lyderio elgesys (grįžtamojo ryšio teikimas, mentorystė, koačingas) gali padėti darbuotojams atpažinti šansus augimui, žinių ar įgūdžių trūkumą bei palaikyti bei padėti darbuotojams ugdant šias savybes (Kooij, Jansen, Dikkers & De Lange, 2014). Asmeninis pripažinimas įvertinant darbuotojo pastangas bei pasiekimus taip pat gali veikti kaip motyvatorius imtis iniciatyvų, kadangi tai verčia darbuotojus jaustis pastebėtais bei vertinamais už savo darbus (Halbesleben & Wheeler, 2015). Kai lyderiai komunikuoja aiškia organizacijos ar komandos ateities viziją, darbuotojai yra labiau linkę jausti įkvėpimą siekti minėtos

vizijos bei jausti prasmę darbe (Sosik & Godshalk, 2000). Vizijos, o ne procesų, akcentavimas dėmesį kreipia į rezultato siekį, taip skatinant autonomijos jausmą bei potencialiai didinant suvokiamą galimybę darbe inicijuoti pokyčius. Tai gali skatinti ir motyvuoti darbuotojus proaktyviai siekti naujų iššūkių ir augimo galimybių. Darbuotojų skatinimas mąstyti kūrybiškai bei inovatyviai (intelektuali stimuliacija) taip pat gali įgalinti juos ugdyti atsakomybę bei atskaitingumą už savo veiklas (Gong, Huang & Farh, 2009), kas gali vesti prie išsaugusio darbo meistravimo elgesio, pvz. surengus sesiją idėjų generavimui, idėjų įgyvendinimui paskyrus atsakingą asmenį ir suteikus šiam laisvę veikti taip, kaip mano esant geriausia. Kalbant apie lyderio charizmą, Tims, Bakker ir Derks (2013) siūlo, jog lyderio charizma gali veikti darbo meistravimo elgesį per darbuotojų jaučiamą didesnę prasmės jausmą darbe. Toks transformacinių lyderių elgesys gali įkvėpti darbuotojus imtis iniciatyvos įgyvendinti pokyčius darbo dizaine, nes šie jaučiasi palaikomi, yra skatinami imtis iniciatyvos, taip potencialiai didinant darbuotojų įsipareigojimą organizacijai bei pasitenkinimą darbu.

Iš esmės, lyderiai atlieka kritinę rolę siekiant asmenų ir darbo vietos suderinamumo, užtikrinant, kad darbuotojams būtų priskirti vaidmenys, atitinkantys jų gebėjimus ir interesus, o darbo aplinka remtų jų augimą ir gerovę. Kaip minėta anksčiau, suvokta galimybė meistrauti reiškia darbuotojo suvokimą apie galimybes keisti tam tikras darbo dizaino dalis, pavyzdžiui, keisti užduotis ar santykius su kolegomis (Petrou ir kt., 2020). Kaip ir transformacinės lyderystės organizacijoje vyravimas (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004), suvokiama galimybė meistrauti yra siejama su didesniu įsitraukimu į darbą, kas prisideda prie darbo našumo bei pasitenkinimo darbu (Tims, Bakker ir Derks, 2013). Kadangi transformaciniai lyderiai yra labiau linkę perleisti kontrolę pačiam darbuotojui dėl darbo įgyvendinimo, suteikti galimybes proaktyviai imtis iniciatyvos bei veikti autonomiškai (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2020), galima daryti prielaidą, jog šis lyderystės stilius gali būti susijęs su darbuotojų suvokiama galimybe meistrauti per išreikštas dimensijas bei darbo į skatinimą orientuotu meistravimo elgesiu.

1.4.2. Kolegų parama ir į skatinimą orientuotas meistravimas

Bendradarbių parama nusako, kiek kolegoms vieni kitiems suteikia emocinės bei instrumentinės paramos darbe (Spooner-Lane, 2004). Emocinė kolegų parama apibrėžia empatijos, rūpesčio ir susirūpinimo kolegų gerove išraišką. Šio tipo parama dažnai gali būti išreiškiama kaip atsakas į kolegų jaučiamą stresą, išgyvenant asmeninius sunkumus (Frazier, Tupper & Bai, 2015). Išraiškos formos gali būti išklausymas, nuraminimas, pastangos suprasti bei paskatinimas. Emocinė kolegų

parama gali padėti sumažinti stresą bei būti svarbi tiems darbuotojams, kurie susiduria su iššūkiais, pvz. konfliktais darbe, asmeninėmis problemomis ar darbo nesaugumu (Kim & Beehr, 2018).

Instrumentinė kolegų parama apima apčiuopiamų resursų, informacijos ir pagalbos dalinimą kolegoms sprendžiant specifinę užduotį ar problemą (Spooner-Lane, 2004). Šio tipo paramos išraiškos gali būti tokios kaip dalinimais informacija, patarimais, pagalbos siūlymas užduočiai atlikti, prieigos prie resursų suteikimas (ibid.). Instrumentinė kolegų parama gali prisidėti prie pagerėjusių rezultatų darbe, padidėjusio produktyvumo, ir palengvinti su darbu susijusių tikslų pasiekimą, kadangi pagreitina informacijos gavimą bei suteikia galimybę kreiptis pagalbos (Hultell, Melin & Gustavsson, 2013).

Remiantis darbo resursų bei reikalavimų perspektyva, socialinė parama yra resursas, kuris gali padėti nuspėti pasitenkinimą darbu (Orgambídez-Ramos & de Almeida, 2017). Pasak Grant (2013), kai darbuotojai jaučia didesnę bendradarbių palaikymo lygį, jie yra labiau linkę jaustis komandos dalimi, jausti socialinį ryšį ir pasitenkinimą darbu. Bendradarbių palaikymas taip pat siejamas su didesniu įsipareigojimu organizacijai, rečiau pasitaikančiais ketinimais palikti darbą ir gera psichologine savijauta (Eisenberger et al., 2010). Susietumo poreikis gali paveikti darbuotojų motyvaciją ir darbo našumą, taip pat jų požiūrį į darbą ir organizaciją. Darbuotojai, kurie jaučia socialinę sąsają ir palaikymą iš savo bendradarbių, yra labiau linkę dalintis informacija ir žiniomis, padėti kitiems ir bendradarbiauti projektuose. Jie taip pat dažniau jaučia atsakomybę už savo darbą ir tapatinasi su organizacijos tikslais ir vertybėmis (Sias et al., 2008). Todėl, sukuriant darbo aplinką, skatinančią bendradarbių palaikymą, galima patenkinti darbuotojų susietumo poreikį, kas savo ruožtu gali turėti teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai, darbo pasitenkinimui ir gerovei (Grant, 2013).

Tiek darbo resursai, tiek reikalavimai gali veikti kaip motyvaciniai veiksniai (Bakker & Demerouti, 2017), pasireiškiantys tiek per išreikštą elgesį, tiek kognityvinės formos meistravimu (Zhang & Parker, 2019). Pasak savideterminacijos teorijos (Deci & Ryan, 2000), susietumo poreikis yra vienas bazinių psichologinių žmogaus poreikių, nusakantis norą formuoti prasmingus bei pasitenkinimą keliančius socialinius santykius. Darbo kontekste santykių formavimas yra nukreiptas į tuos žmones, su kuriais darbiniais reikalais bendraujama artimiausiai, t.y. lyderius bei kolegas. Patenkintas ar nepatenkintas susietumo poreikis gali daryti įtaką ne tik darbuotojų motyvacijai (Deci & Ryan, 2012), bet ir pasitenkinimui darbu (Deci, Olafsen & Ryan, 2017) bei darbo rezultatams (Greguras & Diefendorff, 2009). Socialinė parama veikia komandos procesus ir galiausiai gali paveikti komandos rezultatus, pvz. skatinti dalijimąsi informacija bei bendradarbiavimą (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005). Taip pat, jaučiant socialinę paramą bei susietumo jausmą darbe, darbuotojai gali būti linkę prisiimti daugiau atsakomybės darbe, kadangi jaučia didesnę atskaitomybę prieš komandą (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001).

Žvelgiant į kolegų paramos bei į skatinimą orientuoto meistravimo santykį, Tims ir kolegos (2013) teigia, jog daugiau bendradarbių paramos sulaukiantys darbuotojai yra labiau linkę užsiimti meistravimo elgesiu, kurį galima laikyti orientuotu į skatinimą, pvz. siekia iššūkius keliančių veiklų darbe ar proaktyviai naudojami galimybėmis įgūdžių įgyjimui ar tobulinimui. Kolegų parama taip pat gali padėti darbuotojams jaustis labiau pasitikinčiais savo jėgomis ir įgalintais imtis darbo meistravimo bei įveikti meistraujant kylančias kliūtis (Tims & Parker, 2020; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Kolegų parama prisideda prie didesnio pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo darbu bei darbo pasirodymui (Chiaburu & Harrison, 2008; Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014) bei gali padėti sušvelninti neigatyvius streso bei perdegimo efektus (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006).

Petrou ir kolegos (2020) teigia, jog suvokiama galimybė meistrauti veikia kaip mediatorius tarp bendradarbių paramos ir meistravimo darbe. Pasak jų, darbuotojai, kurie jaučia didesnę palaikymą iš kolegų, mato didesnes galimybes meistrauti ir dėl to nejaučia pasipriešinimo pokyčių inicijavime. Tiek emocinė (empatija bei rūpestis kito gerove), tiek instrumentinė bendradarbių parama (praktinė pagalba, pasidalinimas žiniomis ar resursais) gali prisidėti prie suvokiamos galimybės meistrauti, nes darbuotojai, jaučiantys socialinio rato paramą, gali jaustis patogiau, modifikuodami tam tikras užduotis ar santykius darbe (Shin, Hur & Choi, 2018). Svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog santykis tarp bendradarbių paramos bei suvokiamos galimybės meistrauti gali būti paveiktas ir kitų faktorių, pvz. organizacinio klimato ir kultūros (Petrou et al., 2020). Pavyzdžiui, jei organizacijoje yra vertinamas kūrybiškumas bei inovacijos, darbuotojai tokioje organizacijoje gali jausti didesnę palaikymą proaktyviai imtis pokyčių, kadangi už tai nebus teisiami ar baudžiami, dėl tokių organizacijoje nusistovėjusių normų. Apibendrinant, ryšys tarp kolegų paramos ir į skatinimą orientuoto darbo meistravimo pabrėžia socialinės sąveikos ir santykių darbo vietoje svarbą. Puoselėdamos palankią ir bendradarbiaujančią darbo aplinką, organizacijos gali palengvinti darbuotojų karjeros augimą ir pasitenkinimą darbu.

2. TYRIMO KRYPTIS

Nors meistravimo apibrėžimai bei konstrukto dimensijos literatūroje nusakomos įvairiai, bendras sutarimas, jog tai - proaktyvus paties darbuotojo inicijuojamas pokyčių vykdymas tam, jog darbas labiau atitiktų šio poreikius, pastebimas skirtinguose konstrukto apibrėžimuose. Tačiau nors pabrėžiama, jog pokyčius inicijuoja pats darbuotojas ir dažnai tai daroma be lyderio ar komandos žinios, organizaciniai veiksniai gali nulemti, kaip darbuotojai gali meistrauti, iki kokio lygio ir netgi kokie bus meistravimo rezultatai (Wang et al., 2018).

Meistravimo tyrimuose dažnai pabrėžiamas socialinis aspektas – socialinių resursų didinimas (Tims & Bakker, 2014), santykių meistravimas (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Nors meistravimo literatūroje socialinių resursų didinimas darbo dizaine yra nagrinėjamas kaip viena iš konstrukto dimensijų (Tims & Bakker, 2014; Zaman et al., 2020), net ir tuomet, kai jų didinimas nėra pagrindinis darbuotojo tikslas, santykis su kitais gali būti svarbus meistravimui faktorius (Dierdorff & Jensen, 2018). Taip pat, nors, pasak Brunning ir Campion (2018), formalus pritarimas meistravimui darbe nėra privalomas, socialinė parama iš lyderio bei komandos gali padėti išvengti neigiamų darbo meistravimo pasekmių, pvz. pervargimo, sumažėjusio efektyvumo ar suprastėjusio gerovės jausmo (Dierdorff & Jensen, 2018; Tims et al., 2015). Wang, Li & Chen (2020) teigia, jog organizacinė aplinka gali riboti darbuotojo galimybę inicijuoti pokyčius darbe, tad tyrinėjant darbo meistravimą, svarbu nagrinėti šio ryšį ne tik su tokiais į asmenį orientuotais konstruktais kaip proaktyvi asmenybė, aukštesnis autonomijos poreikis ar kontrolės lokusas (suvokimas, kiek kontrolės bei įtakos pats žmogus turi savo gyvenime), bet ir organizaciniais veiksniais, kurie gali būti svarbūs tiek darbuotojui sprendžiant, ar šis gali meistrauti (vertinant jo suvokiamą galimybę meistrauti), tiek vertinant potencialų darbo meistravimo pastangų efektyvumą siekiant praplėsti darbo dizainą (vertinant į skatinimą orientuotą meistravimą).

Tyrimo tikslas – įvertinti transformacinės lyderystės ir kolegų paramos reikšmę darbuotojų suvokiamai galimybei meistrauti bei į skatinimą orientuotam darbo meistravimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti transformacinės lyderystės, kolegų paramos, suvokiamos galimybės meistrauti bei į skatinimą orientuoto meistravimo sąsajas su demografinėmis charakteristikomis.
2. Išnagrinėti transformacinės lyderystės, kolegų paramos, suvokiamos galimybės meistrauti bei į skatinimą orientuoto meistravimo tarpusavio sąsajas.
3. Išnagrinėti transformacinės lyderystės bei kolegų paramos galimybę prognozuoti suvokiamą galimybę meistrauti bei į skatinimą orientuotą meistravimą.
4. Išnagrinėti suvokiamos galimybės meistrauti vaidmenį transformacinės lyderystės ir į skatinimą orientuoto meistravimo ryšiuose.
5. Išnagrinėti suvokiamos galimybės meistrauti vaidmenį kolegų paramos ir į skatinimą orientuoto meistravimo ryšiuose.

Apibendrinta tyrimo schema pateikiama 1-ame paveiksle.



1 pav. Tyrimo schema.

3. TYRIMO METODIKA

3.1. Imtis

Tyrimo imčiai sudaryti buvo naudojamas netikimybinis patogumo atrankos būdas. Anketa buvo parengta anglų kalba, kviečiami dalyvauti tarptautinėse organizacijose dirbantys pilnamečiai asmenys. Parengta anketa patalpinta pollmill.com svetainėje.

Tyrimo dalyvavo 203 respondentai, tačiau 28 atsakymai į analizę įtraukti nebuvo, kadangi į dėmesio tikrinimo klausimą atsakė neteisingai (t.y. pasirinko ne nurodytą atsakymo variantą “*Never*”), tad į analizę įtraukti 175 respondentai, kurių amžiaus vidurkis 30.74 ($SD = 8.81$,). Iš į analizę įtrauktų respondentų, 114 (65.1%) nurodė besiidentifikuojantys kaip moterys (amžiaus vidurkis 30.15 ($SD = 8.39$), 61 (34.9%) - kaip vyrai (amžiaus vidurkis 31.85 ($SD = 9.50$)). Privačiame sektoriuje dirba 132 (75.4%) respondentų, viešajame - 43 (24.6%). Didžioji dalis respondentų nurodė dirbantys pilnu etatu - 153 (87.4%), 22 (12.3%) - puse esato. Darbo modelio pasiskirstyme, daugiausia tyrimo dalyvių nurodė dirbantys hibridiniu būdu - 90 (51.4%), 50 (28.6%) - gyvai darbo vietoje, 35 (20%) - pilnai nuotoliniu būdu. Savo anglų kalbos lygį dalyviai nurodė taip: 78 (44.6%) - profesionalus, 11 (6.3%) pokalbio palaikymo lygis (ang. *conversational*), 2 - bazinis (1.1%), 59 (33.7%) respondentai anglų kalbą nurodė kaip gimtąją, 25 (14.3%) - kaip vieną iš gimtųjų kalbų (ang. *bilingual*).

3.2. Instrumentai

Anketa buvo sudaryta iš demografinių klausimų bei keturių klausimynų matuojančių šiuos kintamuosius: transformacinę lyderystę, kolegų paramą, suvokiamą galimybę meistrauti bei į skatinimą orientuotą meistravimą. Tarp transformacinės lyderystės klausimyno teiginių, buvo įterptas dėmesio tikrinimo klausimas.

Demografiniai klausimai. Rinkta demografinė informacija apie dalyvių amžių, lytį, gyvenamąją vietą, sutartą darbo laiką (dirbama pilnu, puse etato ar pagal kitokį susitarimą), sektorių, kuriame dirbama (viešasis ar privatus), industriją, kurioje dirbama, darbo organizacijoje trukmę, darbo pobūdį (ar dirbama nuotoliniu/hibridiniu būdu/ pilnai iš biuro), anglų kalbos lygį.

I Skatinimą Orientuoto Darbo Meistravimo Skalė (ang. *Promotion-oriented Job Crafting Scale*) (Bindl et al., 2019). Klausimynas pasižymi 0.86 - 0.92 vidiniu nuoseklumu (šiam tyrimui 0.88) ir matuoja skatinimo orientacijos darbo meistravimo elgesį keturiose dimensijose - skatinimo orientacijos santykių meistravimą (tyrime Cronbach alfa 0.85), skatinimo orientacijos įgūdžių meistravimą (tyrime Cronbach alfa 0.88), skatinimo orientacijos užduočių meistravimą (tyrime Cronbach alfa 0.82) ir skatinimo orientacijos kognityvinį meistravimą (tyrime Cronbach alfa 0.72). Skalės validumas tikrintas taikant principinių komponentų faktorių analizės metodą su varimax sukimu. Išskirti keturi faktoriai, kurie paaiškina 68,07% duomenų sklaidos (KMO = 0,870; Bartletto sferiškumo $\chi^2 = 1353,803$ $p < 0,001$). Klausimyną sudaro dvylika teiginių (pvz. *I change my tasks so that they are more challenging*). Teiginius prašoma įvertinti Likerto skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 = *Strongly Disagree*, 5 = *Strongly Agree*. Klausimynas viešai prieinamas naudojimui tyrimų tikslams.

Suvokiamos Galimybės Meistrauti Skalė (ang. *Perceived Opportunity to Craft Scale*) (Wingerden & Niks, 2017). Klausimynas pasižymi 0.85 vidiniu nuoseklumu ir matuoja darbuotojų suvoktą galimybę meistrauti darbe. Šiame tyrimui Cronbach alpha koeficientas 0.84. Skalės validumas tikrintas taikant principinių komponentų faktorių analizės metodą su varimax sukimu. Išskirtas vienas faktorius, kuris paaiškina 61,45% duomenų sklaidos (KMO = 0,815; Bartletto sferiškumo $\chi^2 = 354,300$, $p < 0,001$). Klausimyną sudaro penki teiginiai (pvz. *At work, I have the opportunity to take on new activities and challenges*). Teiginius prašoma įvertinti Likerto skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 = *Strongly Disagree*, 7 = *Strongly Agree*. Sutikimas naudoti klausimyną buvo gautas elektroniniu paštu susisiekius su autorėmis.

Kolegų Paramos Skalė (ang. *Coworker Support Scale*) (Spooner-Lane, 2004). Klausimynas pasižymi 0.86 vidiniu nuoseklumu (šiam tyrimui Cronbach alpha koeficientas 0.94) ir matuoja darbuotojų jaučiamą iš bendradarbių paramos lygį dvejose dimensijose - emocinės paramos (tyrime Cronbach alpha koeficientas 0.89) bei instrumencinės paramos (tyrime Cronbach alpha koeficientas taip pat 0.89). Skalės validumas tikrintas taikant principinių komponentų faktorių analizės metodą su varimax sukimu. Išskirti du faktoriai, kurie paaiškina 59,57% duomenų sklaidos (KMO = 0,926; Bartletto sferiškumo $\chi^2 = 1427,357$, $p < 0,001$). Klausimyną sudaro dvylika teiginių (pvz. *My coworkers will help me figure out a work problem*). Teiginius prašoma įvertinti Likerto skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 = *Strongly Disagree*, 5 = *Strongly Agree*. Klausimynas viešai prieinamas naudojimui tyrimų tikslams.

Globali Transformacinės Lyderystės Skalė (ang. *Global Transformational Leadership Scale (GTL)*) (Carless et al., 2000). Klausimynas matuoja septynias transformacinės lyderystės dimensijas – viziją, komandos narių tobulėjimą, palaikančią lyderystę, įgalinimą, inovatyvų mąstymą, vedimą savo pavyzdžiu bei charizmą su 0.96 vidiniu nuoseklumu (ang. *internal consistency*) (šiam tyrimui vidinis nuoseklumas 0.94). Skalės validumas tikrintas taikant principinių komponentių faktorių analizės metodą su varimax sukimu. Išskirtas vienas faktorius, kuris paaiškina 66,33% duomenų sklaidos (KMO = 0,926; Bartletto sferiškumo $\chi^2 = 1139,590$, $p < 0,001$). Skalę sudaro 9 teiginiai apie lyderį (pvz. *Communicates a clear and positive vision of the future*). * Teiginius prašoma įvertinti Likerto skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 = *Never*, 5 = *Always*. Klausimynas viešai prieinamas naudojimui tyrimų tikslams.

*Pastaba: Klausimyno formuluočiose buvo atliktas pakeitimas - įvardžiai *he/she* klausimynuose buvo pakeisti į *they*, *his/her* - pakeista į *their*, klausimus padarant įtraukesnius.

Dėmesio kontrolė (ang. *Attention control*). Siekiant užtikrinti rezultatų validumą vykdant apklausą nuotoliniu būdu, pridėtas dėmesio tikrinimo klausimas (“Attention control - please select answer: *Never*”) (Kung, Kwok, & Brown, 2018). Ne nurodytą variantą pažymėjusių dalyvių atsakymai nebuvo įtraukti į analizę.

3.3. Procedūra ir duomenų tvarkymas

Dalyviai buvo kviečiami prisijungti prie tyrimo pasidalinus tyrimo informacija socialiniame tinkle LinkedIn iš asmeninės bei Mindletic organizacijos paskyrų. Dalyvių informacijos forma, demografiniai klausimai, naudojamos angliškos klausimynų versijos perkeltos į pollmill.com tinklapį, iš kurio sukurta nuoroda buvo pasidalinta kvietime dalyvauti tyrimo. Dalyviams paspaudus ant pasidalintos nuorodos, jie buvo nukreipti į pollmill.com tinklapį, kur jiems buvo pateikta informacija apie tyrimo tikslą bei duomenų naudojimo tikslą. Nusprendus dalyvauti tyrimo, respondentų buvo prašoma užpildyti demografinę informaciją bei transformacinės lyderystės, bendradarbių paramos, galimybės meistrauti suvokimo bei į skatinimą orientuoto darbo meistravimo skales (žiūrėti 1-ą priedą). Užbaigus pildymą, dalyviams buvo pavaizduotas ekranas su padėkos žinute.

Statistiniai duomenys buvo analizuojami ir apdorojami naudojant statistikos paketą IBM SPSS STATISTICS 25. Skalių patikimumas buvo vertinamas apskaičiuojant Cronbach alpha rodiklį, skalių

validumas vertintas taikant principinių komponentų faktorių duomenų analizę. Kintamųjų raiškos skirtumams su demografinėmis charakteristikomis nustatyti atliktas nepriklausomų imčių t-testas, palyginimui tarp grupių pagal darbo modelį bei darbo organizacijoje trukmę - Anova kriterijus. Tarpusavio sąsajos tarp kintamųjų analizuotos taikant Pearson koreliaciją, į skatinimą orientuoto meistravimo formas prognozuojantys veiksniai nustatyti taikant tiesinės regresijos modelius. Suvokiamos galimybės meistrauti reikšmei transformacinės lyderystės ir kolegų paramos ryšiams su į skatinimą orientuoto meistravimo formomis nustatyti, naudota taikyta A. F. Hayes PROCESS macro programa (Hayes, 2013).

4. ETIKOS NORMŲ UŽTIKRINIMAS

Tyrimas parengtas remiantis Vilniaus Universiteto Akademinės Etikos Kodekso (Vilniaus Universiteto Senatas, 2018), Lietuvos Psichologų Profesinės Etikos Kodekso (Lietuvos Psichologų Sąjunga, 2017) bei Europos Psichologų Asociacijos Federacijos (2005) Psichologų Profesinės Etikos Metakodekso rekomendacijomis.

Dalyvavimas tyrime nenumato jokių galimų rizikų dalyviams. Prieš dalyvaujant tyrime, dalyviams buvo pateikta informacija apie tyrimo tikslus bei duomenų naudojimo tikslus, suteikta galimybė pasitraukti iš tyrimo. Duomenys buvo renkami anonimiškai. Dalyviams buvo suteikiama galimybė nutraukti dalyvavimą tyrime bet kuriuo apklausos pildymo metu, taip pasitraukiant iš tyrimo.

5. REZULTATAI

Prieš nagrinėjant tyrimo uždavinius, buvo įvertintas duomenų normalus išsidėstymas bei nuokrypiai. Kolmogorov-Smirnov testas parodė statistiškai reikšmingą rezultatą tiek Globalios Transformacinės Lyderystės ($D(175) = .097, p < .001$), tiek Kolegų Paramos ($D(175) = .116, p < .001$), tiek Suvokiamos Galimybės Meistrauti ($D(175) = .101, p < .001$), tiek Į Skatinimą Orientuotos Darbo Meistravimo Skalės ($D(175) = .068, p = .044$), nustatčius, jog duomenų pasiskirstymas visose skalėse reikšmingai skiriasi nuo normalaus pasiskirstymo (žiūrėti 2-ą priedą), tačiau pasak Pallant (2020), tai yra normalu didesnėse imtyse. Imties asimetrijos bei imties eksceso reikšmės yra +/-1 ribose, indikuojant normalų pasiskirstymą (žiūrėti 3-ą priedą). Vidurkis ir 5% modifikuotasis vidurkis Globalios Transformacinės Lyderystės ($M = 3.48, SD = .79$, modifikuotasis $M = 3.53$), Kolegų Paramos ($M = 4.20, SD = .67$, modifikuotasis $M = 4.25$), Suvokiamos Galimybės Meistrauti ($M = 5.18, SD = 1.22$, modifikuotasis $M = 5.25$) bei Į Skatinimą Orientuotos Darbo Meistravimo Skalės ($M = 3.79, SD = .60$, modifikuotasis $M = 3.81$) skalėse yra labai panašūs, kas rodo, jog vienareikšmės išskirtys nėra tikėtinos (žiūrėti 3 priedą). Išnagrinėjus skalių dažnio pasiskirstymo grafikus (žiūrėti 4-ą priedą) ir normalios Q-Q diagramas (žiūrėti 5-ą priedą), nustatyta, kad duomenys apytiksliai normalaus pasiskirstymo ir be išskirčių. Peržvelgus duomenų stulpelines diagramas, buvo pastebėta išskirčių (žiūrėti 6-ą priedą). Peržvelgus duomenis, įvedimo klaidų rasta nebuvo ir kadangi išskirtys nėra ekstremalios, vertinant visą informaciją apie duomenų išsidėstymą, buvo nuspręsta šias įtraukti į duomenų analizę.

Tyrimo rezultatai pateikiami pagal tyrimo uždavinius: 5.1. skyriuje pateikiami duomenys pagal pirmąjį uždavinį, 5.2. - pagal antrąjį, 5.3. - pagal trečiąjį, 5.4.- pagal ketvirtąjį, 5.5. - pagal penktąjį, 5.6. - pagal šeštąjį uždavinį.

5.1. Transformacinės lyderystės, kolegų paramos, suvokiamos galimybės meistrauti bei į skatinimą orientuoto meistravimo sąsajos su demografinėmis charakteristikomis

Nagrinėjamų rodiklių raiškos skirtumai grupėse pagal lytį, sektorių, kuriame dirbama, etatą buvo analizuojami taikant nepriklausomų imčių t-testą. Rezultatai parodė, jog tarp analizuojamų rodiklių ir lyties statistiškai reikšmingo skirtumo, lyginant grupes, nėra (žiūrėti 4-ą lentelę), tarp sektoriaus ir analizuojamų rodiklių, statistiškai reikšmingas skirtumas pastebėtas su kolegų parama ($p = 0,022$) (žiūrėti 5-ą lentelę). Pagal dirbamą etatą statistiškai reikšmingo skirtumo tarp grupių nebuvo pastebėta (žiūrėti 6-ą lentelę).

4 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal lytį.

	Moterys (N = 114)	Vyrai (N = 61)			
	M (SD)		t	df	p
Suvokiama galimybė meistrauti	5,18(1,26)	5,18(1,15)	0,019	173	0,329
Į skatinimą orientuotas darbo meistravimas	3,81(0,58)	3,76(0,64)	0,445	173	0,919
Transformacinė lyderystė	3,77(0,91)	3,74(0,83)	0,217	173	0,173
Kolegų parama	4,23(0,68)	4,15(0,64)	0,804	173	0,862

Pastaba. N – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.

5 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal sektorių.

	Viešasis (N = 43)	Privatus (N = 132)			
	M (SD)		t	df	p
Suvokiama galimybė meistrauti	5,07(1,03)	5,22(1,28)	-0,677	173	0,107
I skatinimą orientuotas darbo meistravimas	3,72(0,50)	3,81(0,63)	-0,842	173	0,302
Transformacinė lyderystė	3,69(0,77)	3,78(0,22)	-0,579	173	0,117
Kolegų parama	4,04(0,82)	4,26(0,60)	-1,643	173	0,022

Pastaba. N – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.

6 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal dirbamą etatą.

	Pilnas etatas (N = 153)	Pusė etato (N = 18)			
	M (SD)		t	df	p
Suvokiama galimybė meistrauti	5,18(1,21)	5,16(1,30)	0,065	173	0,574
Į skatinimą orientuotas darbo meistravimas	3,79(0,60)	3,77(0,65)	0,199	173	0,768
Transformacinė lyderystė	3,75(0,91)	3,82(0,66)	-0,345	173	0,093
Kolegų parama	4,23(0,65)	3,04(0,77)	1,227	173	0,384

Pastaba. N – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.

Nagrinėjamų rodiklių raiškos skirtumai grupėse pagal darbo modelį bei darbo organizacijoje trukmę buvo analizuojami, taikant nepriklausomų grupių Anovos testą tarp grupių.

Pagal darbo modelį, dalyviai buvo padalinti į tris grupes (dirbantys pilnai nuotoliu; dirbantys hibridiniu būdu; dirbantys pilnai iš biuro). Rezultatai parodė statistiškai reikšmingą skirtumą suvokiamos galimybės meistrauti baluose tarp trijų grupių (žr. 7-ą lentelę). Post-hoc palyginimai naudojant Tukey HSD testą parodė, jog statistiškai reikšmingas skirtumas pastebėtas tarp pilnai nuotoliniu būdu ir pilnai iš biuro dirbančių dalyvių grupių (žiūrėti 7-ą priedą). Apskaičiuotas efekto dydis (remiantis eta kvadratu), buvo .06, kas pasak Cohen (1988) iliustruoja vidutinį efektą.

7 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal darbo modelį.

	Pilnai nuotoliu (N = 35)	Hibridiniu būdu (N = 90)	Pilnai iš biuro (N = 50)			
	M (SD)			F	df	p
Suvokiama galimybė meistrauti	5,35(1,23)	5,46(1,08)	4,55(1,26)	10,348	174	<0,001
Į skatinimą orientuotas darbo meistravimas	3,74(0,65)	3,86(0,58)	3,71(0,60)	1,084	174	0,341
Transformacinė lyderystė	3,74(0,90)	3,85(0,82)	3,61(0,97)	1,223	174	0,297
Kolegų parama	4,18(0,64)	4,25(0,66)	4,14(0,70)	0,482	174	0,618

Pastaba. N – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.

Pagal darbo organizacijoje trukmę, dalyviai buvo padalinti į septynias grupes: dirbantys trumpiau nei 3 mėnesius, dirbantys nuo 3 mėnesių iki 1 metų; dirbantys nuo 1 iki 2 metų; dirbantys nuo 2 iki 5 metų; dirbantys nuo 5 iki 10 metų; dirbantys nuo 10 iki 15 metų; dirbantys organizacijoje daugiau nei 15 metų). Rezultatai statistiškai reikšmingo skirtumo tarp grupių neparodė (žiūrėti. 8-ą lentelę).

8 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal darbo organizacijoje trukmę.

	< 3mėn.	3mėn.-1m.	1-2m.	2-5m.	5-10m.	10-15m.	> 15m.			
	(N = 9)	(N = 46)	(N = 63)	(N = 36)	(N = 14)	(N = 2)	(N = 5)			
	M (SD)							F	df	p
Suvokiama galimybė meistrauti	5,38(0,83)	4,80(1,16)	5,37(1,27)	5,34(1,23)	5,34(1,33)	4,60 (0)	4,52(0,94)	1,503	174	0,180
Į skatinimą orientuotas darbuotojų meistravimas	3,64(0,58)	3,58(0,67)	3,83(0,55)	3,89(0,62)	4,10(0,48)	3,66(0,57)	3,90(0,39)	1,939	174	0,077
Transformacinė lyderystė	4,10(0,75)	3,74(0,75)	3,81(0,88)	3,62(1,11)	3,95(0,55)	2,83(0,55)	3,45(1,01)	0,971	174	0,446
Kolegų parama	4,21(0,67)	4,12(0,62)	4,32(0,65)	4,09(0,76)	4,26(0,62)	3,58(0,59)	4,43(0,59)	1,006	174	0,423

Pastaba. N – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.

5.2. Transformacinės lyderystės, kolegų paramos, suvokiamos galimybės meistrauti bei į skatinimą orientuoto meistravimo tarpusavio sąsajos

Transformacinės lyderystės, kolegų paramos, suvokiamos galimybės meistrauti bei į skatinimą orientuoto meistravimo tarpusavio sąsajos, jų stiprumas bei kryptis buvo tikrinami

taikant Pearsono koreliaciją (žiūrėti 9-ą lentelę). Rezultatai parodė, kad visi reiškiniai yra statistiškai reikšmingai teigiamai susiję tarpusavyje (koreliacijų tarp reiškinų $p < 0,05$).

9 lentelė. *Suvokiamos galimybės meistrauti, į skatinimą orientuoto darbo meistravimo, transformacinės lyderystės ir kolegų paramos koreliacijos.*

	Suvokiama galimybė meistrauti	Į skatinimą orientuotas darbo meistravimas	Transformacinė lyderystė	Kolegų parama
Suvokiama galimybė meistrauti	1	0,478**	0,343**	0,261**
Į skatinimą orientuotas darbo meistravimas	0,478**	1	0,188*	0,255**
Transformacinė lyderystė	0,343**	0,188*	1	0,365**
Kolegų parama	0,261**	0,255**	0,365**	1

Pastaba. ** $p < 0,001$; * $p < 0,05$. Statistiškai reikšmingos koreliacijos paryškintos.

Taip pat, buvo patikrintos ir tarpusavio sąsajos su kolegų paramos bei į skatinimą orientuoto meistravimo skalių dimensijomis - emocine kolegų parama, instrumentine kolegų parama, į skatinimą orientuotu santykių meistravimu, į skatinimą orientuotu įgūdžių meistravimu, į skatinimą orientuotu užduočių meistravimu, į skatinimą orientuotu kogintyvinio meistravimu (žiūrėti 10-ą lentelę). Rezultatai parodė, jog suvokiama galimybė meistrauti yra statistiškai reikšmingai teigiamai susijusi su visais vertintais reiškiniais; transformacinė lyderystė statistiškai reikšmingai teigiamai susijusi su suvokiama galimybe meistrauti, į skatinimą orientuotu įgūdžių darbo meistravimu, instrumentine kolegų parama bei emocine kolegų parama; į skatinimą orientuotas santykių darbo meistravimas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su suvokiama galimybe meistrauti, į skatinimą orientuotu įgūdžių meistravimu, į skatinimą orientuotu užduočių meistravimu, į skatinimą orientuotu kogintyvinio meistravimu bei emocine kolegų parama; į skatinimą orientuotas įgūdžių meistravimas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visais

tiriamais rodikliais; į skatinimą orientuotas užduočių meistravimas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su suvokiama galimybe meistrauti, į skatinimą orientuotu santykių meistravimu, į skatinimą orientuotu įgūdžių meistravimu bei į skatinimą orientuotu kognityviniu meistravimu; į skatinimą orientuotas kognityvinis meistravimas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su suvokiama galimybe meistrauti, į skatinimą orientuotu santykių meistravimu, į skatinimą orientuotu įgūdžių meistravimu, į skatinimą orientuotu užduočių meistravimu, instrumentine kolegų parama bei emocine kolegų parama; instrumentinė kolegų parama statistiškai reikšmingai teigiamai susijusi su suvokiama galimybe meistrauti, transformacine lyderyste, į skatinimą orientuotu įgūdžių meistravimu, į skatinimą orientuotu kognityviniu meistravimu bei emocine kolegų parama; emocinė kolegų parama statistiškai reikšmingai teigiamai susijusi su visais rodikliais, išskyrus į skatinimą orientuotą užduočių meistravimą.

10 lentelė. Suvokiamos galimybės meistrauti, į skatinimą orientuoto santykių darbo meistravimo, į skatinimą orientuoto įgūdžių darbo meistravimo, į skatinimą orientuoto užduočių darbo meistravimo, į skatinimą orientuoto kognityvinio darbo meistravimo, transformacinės lyderystės, emocinės kolegų paramos ir instrumentinės kolegų paramos koreliacijos.

	Suvokiam a galimybė meistera ti	Transformac inė lyderystė	Į skatinimą orientuotas santykių meisteravim as	Į skatinimą orientuota s įgūdžių meisteravi mas	Į skatinimą orientuotas užduočių meisteravim as	Į skatinimą orientuotas kognityvini s meisteravim as	Instrumenti nė kolegų parama	Emocinė kolegų parama
Suvokiama galimybė meistera ti	1	0,343**	0,292**	0,446**	0,360**	0,367**	0,281**	0,224*
Transformacinė lyderystė	0,343**	1	0,125	0,207*	0,123	0,126	0,359**	0,342**
Į skatinimą orientuotas santykių meisteravimas	0,292**	0,125	1	0,339**	0,347**	0,278**	0,118	0,175*
Į skatinimą orientuotas įgūdžių meisteravimas	0,446**	0,207*	0,339**	1	0,583**	0,509**	0,175*	0,195*
Į skatinimą orientuotas užduočių meisteravimas	0,360**	0,123	0,347**	0,583**	1	0,561**	0,133	0,090
Į skatinimą orientuotas kognityvinis meisteravimas	0,367**	0,126	0,278**	0,509**	0,561**	1	0,317**	0,293**
Instrumentinė kolegų parama	0,281**	0,359**	0,118	0,175*	0,133	0,317**	1	0,840**
Emocinė kolegų parama	0,224*	0,342**	0,175*	0,195*	0,090	0,293**	0,840**	1

Pastaba. **p < 0,001; *p < 0,05. Statistiškai reikšmingos koreliacijos paryškintos.

5.3. Transformacinės lyderystės bei kolegų paramos galimybė prognozuoti suvokiamą galimybę meistrauti bei į skatinimą orientuotą meistravimą

Transformacinės lyderystės galimybės prognozuoti suvokiamą galimybę meistrauti nustatytos, taikant dviejų pakopų regresinę analizę. Pirmojoje pakopoje buvo įvesti demografiniai rodikliai (lytis, amžius, sektorius, darbo modelis), į antrosios pakopos modelį įvesta transformacinė lyderystė. Atlikus skaičiavimus, nustatyta, kad darbo modelis prognozuoja suvokiamą galimybę meistrauti, kiti rodikliai - ne. Transformacinė lyderystė statistiškai reikšmingai prognozuoja suvokiamą galimybę meistrauti ($\beta = 0,346$, $p < 0,001$). Šis modelis paaiškina 19% suvokiamos galimybės meistrauti variacijos ($R^2 = 0,190$). Kolegų paramos galimybės prognozuoti suvokiamą galimybę meistrauti nustatytos, taikant dviejų pakopų regresinę analizę. Pirmojoje pakopoje buvo įvesti demografiniai rodikliai (lytis, amžius, sektorius, darbo modelis), į antrosios pakopos modelį įvesta kolegų parama. Atlikus skaičiavimus, buvo gauta, kad darbo modelis prognozuoja suvokiamą galimybę meistrauti, kiti rodikliai - ne. Kolegų parama statistiškai reikšmingai prognozuoja suvokiamą galimybę meistrauti ($\beta = 0,264$, $p < 0,001$). Šis modelis paaiškina 14,10% suvokiamos galimybės meistrauti variacijos ($R^2 = 0,141$). Instrumentinė kolegų parama statistiškai reikšmingai prognozuoja suvokiamą galimybę meistrauti ($\beta = 0,294$, $p < 0,05$). Šis modelis paaiškina 15,00% suvokiamos galimybės meistrauti variacijos ($R^2 = 0,150$). Emocinė kolegų parama taip pat statistiškai reikšmingai prognozuoja suvokiamą galimybę meistrauti ($\beta = 0,230$, $p < 0,01$). Šis modelis paaiškina 12,40% suvokiamos galimybės meistrauti variacijos ($R^2 = 0,124$) (žiūrėti 11-ą lentelę).

11 lentelė. Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant suvokiamą galimybę meistrauti, kai nepriklausomi kintamieji - transformacinė lyderystė; kolegų parama; instrumentinė kolegų parama; emocinė kolegų parama.

		Suvokiama galimybė meistrauti	
		1 pakopa	2 pakopa
Nepriklausomi kintamieji		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
Demografiniai kintamieji	Lytis	-0,003	-0,002
	Amžius	0,092	0,132
	Sektorius	0,014	0,003
	Darbo modelis	-0,243**	-0,220**
Transformacinė lyderystė			0,346***
	R ²	0,073	0,190***
	ΔR^2		0,117***
	F	3,358*	7,940 ***
Kolegų parama			0,264***
	R ²	0,073*	0,141***
	ΔR^2		0,068***
	F	3,358*	5,546***

Instrumentinė kolegų parama		0,294*
	R ²	0,073*
	ΔR ²	0,076***
	F	3,358*
Emocinė kolegų parama		0,230**
	R ²	0,073*
	ΔR ²	0,051**
	F	3,358*

Pastaba: * N = 175; F - Fisher testo koeficientas; ***p < 0,001; **p < 0,01; *p < 0,05; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Transformacinės lyderystės galimybės prognozuoti į skatinimą orientuotą darbo meistravimą nustatytos, taikant dviejų pakopų regresinę analizę. Pirmojoje pakopoje buvo įvesti demografiniai rodikliai (lytis, amžius, sektorius, darbo modelis), į antrosios pakopos modelį įvesta transformacinė lyderystė. Atlikus skaičiavimus, buvo gauta, kad amžius prognozuoja į skatinimą orientuotą meistravimą, kiti rodikliai - ne. Transformacinė lyderystė statistiškai reikšmingai prognozuoja į skatinimą orientuotą darbo meistravimą ($\beta = 0,219$, $p < 0,01$). Šis modelis paaiškina 6,20% į skatinimą orientuoto darbo meistravimo variacijos ($R^2 = 0,062$) (žiūrėti 12-ą lentelę).

12 lentelė. Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant į skatinimą orientuotą darbo meistravimą, kai nepriklausomas kintamasis - transformacinė lyderystė.

		Į skatinimą orientuotas darbo meistravimas	
Nepriklausomi kintamieji		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		1 pakopa	2 pakopa
Demografiniai kintamieji	Lytis	-0,058	-0,057
	Amžius	0,239**	0,268***
	Sektorius	0,069	0,062
	Darbo modelis	0,003	0,019
Transformacinė lyderystė			0,219**
	R ²	0,062**	0,109*
	ΔR^2		0,047**
	F	2,812*	4,139**

Pastaba: * N = 175; F - Fisher testo koeficientas; ***p < 0,001; **p < 0,01; *p < 0,05; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Transformacinės lyderystės galimybės prognozuoti į skatinimą orientuotą įgūdžių meistravimą nustatytos, taikant dviejų pakopų regresinę analizę. Pirmojoje pakopoje buvo įvesti demografiniai rodikliai (lytis, amžius, sektorius, darbo modelis), į antrosios pakopos modelį įvesta transformacinė lyderystė. Atlikus skaičiavimus, buvo gauta, kad demografiniai rodikliai

neprognozuoja į skatinimą orientuoto įgūdžių meistravimo. Transformacinė lyderystė statistiškai reikšmingai prognozuoja į skatinimą orientuotą įgūdžių meistravimą ($\beta = 0,229$, $p < 0,01$). Šis modelis paaiškina 6,70% į skatinimą orientuoto įgūdžių meistravimo variacijos ($R^2 = 0,067$) (žiūrėti 13-ą lentelę).

13 lentelė. Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant į skatinimą orientuotą įgūdžių meistravimą, kai nepriklausomas kintamasis - transformacinė lyderystė.

Nepriklausomi kintamieji		Į skatinimą orientuotas įgūdžių meistravimas	
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		1 pakopa	2 pakopa
Demografiniai kintamieji	Lytis	0,014	0,015
	Amžius	0,110	0,140
	Sektorius	0,041	0,034
	Darbo modelis	0,058	0,074
Transformacinė lyderystė			0,229**
	R^2	0,016	0,067**
	ΔR^2		0,051**
	F	0,681	2,420 *

Pastaba: * N = 175; F - Fisher testo koeficientas; ***p < 0,001; **p < 0,01; *p < 0,05; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Kolegų paramos galimybės prognozuoti į skatinimą orientuotą darbo meistravimą nustatytos, taikant dviejų pakopų regresinę analizę. Pirmojoje pakopoje buvo įvesti demografiniai rodikliai (lytis, amžius, sektorius, darbo modelis), į antrosios pakopos modelį įvesta kolegų parama. Atlikus skaičiavimus, buvo gauta, kad amžius prognozuoja į skatinimą orientuotą darbo meistravimą, kiti rodikliai - ne. Kolegų parama statistiškai reikšmingai prognozuoja į skatinimą orientuotą darbo meistravimą ($\beta = 0,261$, $p < 0,01$). Šis modelis paaiškina 12,80% į skatinimą orientuoto darbo meistravimo variacijos ($R^2 = 0,128$) (žiūrėti 14-ą lentelę).

14 lentelė. *Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant į skatinimą orientuotą darbo meistravimą, kai nepriklausomas kintamasis - kolegų parama.*

		Į skatinimą orientuotas darbo meistravimas	
		1 pakopa	2 pakopa
Nepriklausomi kintamieji		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
Demografiniai kintamieji	Lytis	-0,058	-0,042
	Amžius	0,239**	0,251***
	Sektorius	0,069	0,032
	Darbo modelis	0,003	0,005
Kolegų parama			0,261**
	R^2	0,062*	0,128***
	ΔR^2		0,066***
	F	2,812*	4,968** *

Pastaba: * N = 175; F - Fisher testo koeficientas; ***p < 0,001; **p < 0,01; *p < 0,05; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Emocinės kolegų paramos galimybės prognozuoti į skatinimą orientuotą santykių meistravimą nustatytos, taikant dviejų pakopų regresinę analizę. Pirmojoje pakopoje buvo įvesti demografiniai rodikliai (lytis, amžius, sektorius, darbo modelis), į antrosios pakopos modelį įvesta emocinė kolegų parama. Atlikus skaičiavimus, buvo gauta, kad darbo modelis prognozuoja į skatinimą orientuotą santykių meistravimą, kiti rodikliai - ne. Emocinė kolegų parama statistiškai reikšmingai prognozuoja į skatinimą orientuotą santykių meistravimą ($\beta = 0,186$, $p < 0,05$). Šis modelis paaiškina 8,10% į skatinimą orientuotą santykių meistravimo variacijos ($R^2 = 0,081$) (žiūrėti 15-ą lentelę).

15 lentelė. Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant į skatinimą orientuotą santykių meistravimą, kai nepriklausomas kintamasis - emocinė kolegų parama.

		Į skatinimą orientuotas santykių meistravimas	
		1 pakopa	2 pakopa
Nepriklausomi kintamieji		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
Demografiniai kintamieji	Lytis	0,034	0,047
	Amžius	0,129	0,135
	Sektorius	0,019	-0,010
	Darbo modelis	0,180*	0,177*
Emocinė kolegų parama			0,186*
	R ²	0,047	0,081*
	ΔR^2		0,034*

F

2,089

2,963*

Pastaba: * N = 175; F - Fisher testo koeficientas; ***p < 0,001; **p < 0,01; *p < 0,05; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Instrumentinės kolegų paramos galimybės prognozuoti į skatinimą orientuotą įgūdžių meistravimą nustatytos, taikant dviejų pakopų regresinę analizę. Pirmojoje pakopoje buvo įvesti demografiniai rodikliai (lytis, amžius, sektorius, darbo modelis), į antrosios pakopos modelį įvesta instrumentinė kolegų parama. Atlikus skaičiavimus, buvo gauta, kad demografiniai rodikliai į skatinimą orientuoto įgūdžių meistravimo neprognozuoja. Instrumentinė kolegų parama statistiškai reikšmingai prognozuoja į skatinimą orientuotą įgūdžių meistravimą ($\beta = 0,184$, $p < 0,05$). Šis modelis paaiškina 4,90% į skatinimą orientuoto įgūdžių meistravimo variacijos ($R^2 = 0,049$). Emocinės kolegų paramos galimybės prognozuoti į skatinimą orientuotą įgūdžių meistravimą nustatytos, taikant dviejų pakopų regresinę analizę. Emocinė kolegų parama statistiškai reikšmingai prognozuoja į skatinimą orientuotą santykių meistravimą ($\beta = 0,200$, $p < 0,01$). Šis modelis paaiškina 5,50% į skatinimą orientuoto įgūdžių meistravimo variacijos ($R^2 = 0,055$) (žiūrėti 16-ą lentelę).

16 lentelė. *Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant į skatinimą orientuotą įgūdžių meistravimą, kai nepriklausomi kintamieji - instrumentinė kolegų parama; emocinė kolegų parama.*

		Į skatinimą orientuotas įgūdžių meistravimas	
		1 pakopa	2 pakopa
Nepriklausomi kintamieji		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
Demografiniai kintamieji	Lytis	0,014	0,022
	Amžius	0,110	0,120
	Sektorius	0,041	0,019

	Darbo modelis	0,058	0,064
Instrumentinė kolegų parama			0,184*
	R ²	0,016	0,049*
	ΔR ²		0,033*
	F	0,681	1,732
Emocinė kolegų parama			0,200**
	R ²	0,016	0,055**
	ΔR ²		0,039**
	F	0,681	6,984

Pastaba: * N = 175; F - Fisher testo koeficientas; ***p < 0,001; **p < 0,01; *p < 0,05; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Instrumentinės kolegų paramos galimybės prognozuoti į skatinimą orientuotą kognityvinį meistravimą nustatytos, taikant dviejų pakopų regresinę analizę. Pirmojoje pakopoje buvo įvesti demografiniai rodikliai (lytis, amžius, sektorius, darbo modelis), į antrosios pakopos modelį įvesta instrumentinė kolegų parama. Atlikus skaičiavimus, buvo gauta, kad amžius prognozuoja į skatinimą orientuotą kognityvinį meistravimą, kiti rodikliai - ne. Instrumentinė kolegų parama statistiškai reikšmingai prognozuoja į skatinimą orientuotą kognityvinį meistravimą ($\beta = 0,319$, $p < 0,001$). Šis modelis paaiškina 20,00% į skatinimą orientuoto kognityvinio meistravimo variacijos ($R^2 = 0,200$). Emocinė kolegų parama statistiškai reikšmingai prognozuoja į skatinimą orientuotą kognityvinį meistravimą ($\beta = 0,291$, $p < 0,001$). Šis modelis paaiškina 18,20% suvokiamos galimybės meistrauti variacijos ($R^2 = 0,182$) (žiūrėti 17-ą lentelę).

17 lentelė. Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant į skatinimą orientuotą kognityvinį meistravimą, kai nepriklausomi kintamieji - instrumentinė kolegų parama; emocinė kolegų parama.

Nepriklausomi kintamieji		Į skatinimą orientuotas kognityvinis meistravimas	
		1 pakopa	2 pakopa
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
Demografiniai kintamieji	Lytis	-0,099	-0,085
	Amžius	0,266***	0,284***
	Sektorius	0,089	0,050
	Darbo modelis	-0,098	-0,088
Instrumentinė parama	kolegų		0,319***
	R ²	0,100**	0,200***
	ΔR^2		0,100***
	F	4,722**	8,429***
Emocinė parama	kolegų		0,291***
	R ²	0,100**	0,182***
	ΔR^2		0,082***

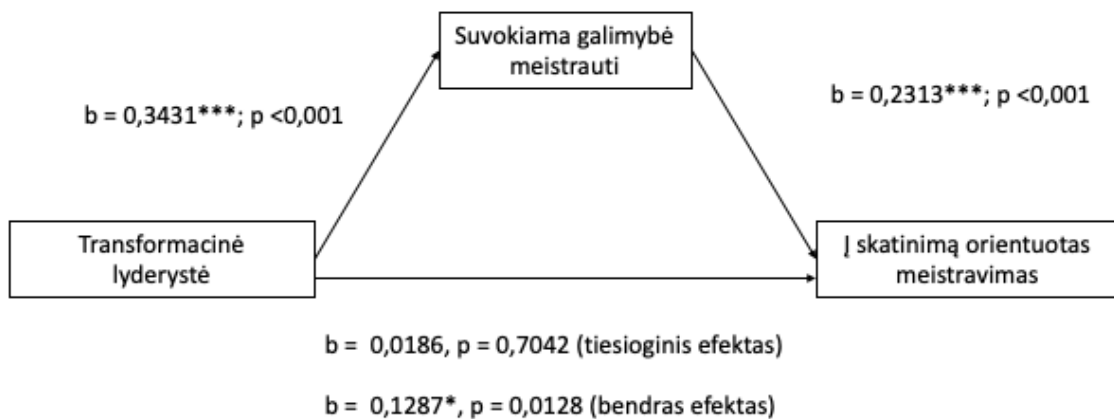
Pastaba: * N = 175; F - Fisher testo koeficientas; ***p < 0,001; **p < 0,01; *p < 0,05; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

5.5. Suvokiamos galimybės meistrauti vaidmuo transformacinės lyderystės ir į skatinimą orientuoto meistravimo ryšiams

Prieš analizuojant suvokiamos galimybės meistrauti reikšmę transformacinės lyderystės bei į skatinimą orientuoto meistravimo ryšiams, buvo atlikta regresijos analizė įvertinti, ar suvokiama galimybė meistrauti gali prognozuoti į skatinimą orientuotą meistravimą. Rezultatai parodė, jog suvokiama galimybė meistrauti statistiškai reikšmingai prognozuoja į skatinimą orientuotą meistravimą ir visas šio dimensijas (į skatinimą orientuotą santykių meistravimą, į skatinimą orientuotą įgūdžių meistravimą, į skatinimą orientuotą užduočių meistravimą, į skatinimą orientuotą kognityvinį meistravimą) (žiūrėti 8-ąjį priedą), taip užtikrinant, jog galima atlikti mediaciją ir tikrinti, ar suvokiama galimybė meistrauti yra mediatorius transformacinei lyderystei prognozuojant į skatinimą orientuotą meistravimą.

Siekiant išsiaiškinti suvokiamos galimybės meistrauti reikšmę ryšiams tarp transformacinės lyderystės bei į skatinimą orientuoto meistravimo, remiantis atliktų korelacijų bei regresijų duomenimis, buvo vertinta suvokiamos galimybės meistrauti reikšmė tarp a) transformacinės lyderystės bei į skatinimą orientuoto darbo meistravimo, ir tarp b) transformacinės lyderystės bei į skatinimą orientuoto įgūdžių meistravimo.

a) Atlikta mediacijos analizė rodo, jog pirmasis modelis, kuriame transformacinė lyderystė prognozuoja į skatinimą orientuotą darbo meistravimą, paaiškina 3,50% į skatinimą orientuoto darbo meistravimo sklaidos ($R^2 = 0,035$), o antrame modelyje, įtraukus suvokiama galimybę meistrauti kaip mediatorių, paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ($\Delta R^2 = 0,2194$, $p < 0,001$) padidėja iki 22,90% ($R^2 = 0,229$). Į skatinimą orientuotas darbo meistravimas, analizuojant jį kartu su nepriklausomu kintamuoju - transformacine lyderyste, numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas) (žiūrėti 2-ą paveikslą).



Netiesioginis efektas:

Suvokiamos galimybės meistrauti $b = 0,1101$; 95 % CI (0,0525; 0,1768)

Modelis nr. 1: transformacinė lyderystė tiesiogiai prognozuoja į skatinimą orientuotą darbo meistravimą:

$R^2 = 0,035, F = 6,322$ (df1 = 1; df2 = 173), $p < 0,05$

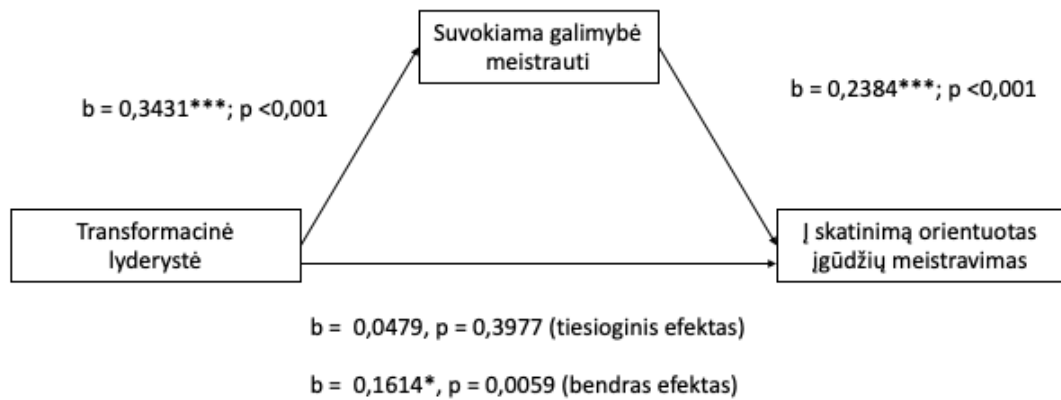
Modelis nr. 2: atsiradus mediatoriui (suvokiamai galimybei meistrauti), transformacinė lyderystė prognozuoja į skatinimą orientuotą darbo meistravimą:

$R^2 = 0,229, F = 25,514$ (df1 = 2; df2 = 172), $p < 0,001$

$\Delta R^2 = 0,194, p < 0,001$

2 pav. *Transformacinės lyderystės ir į skatinimą orientuoto meistravimo mediacijos rezultatų modelis*. Pastaba: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

b) Atlikta mediacijos analizė atskleidžia, jog pirmasis modelis, kuriame transformacinė lyderystė prognozuoja į skatinimą orientuotą igūdžių meistravimą, paaiškina 4,30% į skatinimą orientuoto darbo meistravimo sklaidos ($R^2 = 0,043$), o antrame modelyje, įtraukus suvokiamą galimybę meistrauti kaip mediatorių, paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ($\Delta R^2 = 0,159, p < 0,001$) padidėja iki 20,20% ($R^2 = 0,202$). Į skatinimą orientuotas igūdžių meistravimas, analizuojant jį kartu su nepriklausomu kintamuoju - transformacine lyderyste, numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas) (žiūrėti 3-ą paveikslą).



Netiesioginis efektas:

Suvokiamos galimybės meistrauti $b = 0,1135$; 95 % CI (0,0530; 0,1907)

Modelis nr. 1: transformacinė lyderystė tiesiogiai prognozuoja į skatinimą orientuotą įgūdžių meistravimą:

$R^2 = 0,043$, $F = 7,758$ (df=1; df 2 = 173), $p < 0,01$

Modelis nr. 2: atsiradus mediatoriui (suvokiamai galimybei meistrauti), transformacinė lyderystė prognozuoja į skatinimą orientuotą įgūdžių meistravimą:

$R^2 = 0,202$, $F = 21,776$ (df1 = 2; df2= 1172), $p < 0,001$

$\Delta R^2 = 0,159$, $p < 0,001$

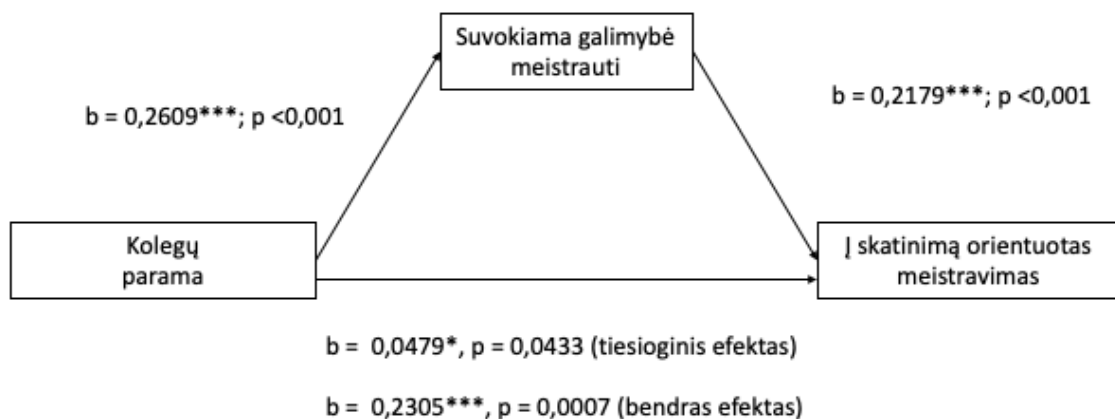
3 pav. Transformacinės lyderystės ir į skatinimą orientuoto įgūdžių meistravimo mediacijos rezultatų modelis. Pastaba: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

5.6. Suvokiamos galimybės meistrauti vaidmuo kolegų paramos ir į skatinimą orientuoto meistravimo ryšiams

Suvokiamos galimybės meistrauti galimybė prognozuoti į skatinimą orientuotą meistravimą bei šio dimensijas buvo patikrinta atliekant ankstesnįjį uždavinį. Siekiant išsiaiškinti suvokiamos galimybės meistrauti reikšmę ryšiams tarp kolegų paramos bei į skatinimą orientuoto meistravimo, remiantis atliktų koreliacijų bei regresijų duomenimis, buvo vertinta suvokiamos galimybės meistrauti reikšmė tarp a) kolegų paramos ir į skatinimą orientuoto darbo meistravimo,

b) kolegų paramos ir į skatinimą orientuoto įgūdžių meistravimo, c) tarp instrumentinės kolegų paramos bei į skatinimą orientuoto kognityvinio meistravimo, d) tarp emocinės kolegų paramos ir į skatinimą orientuoto santykių meistravimo, e) tarp emocinės kolegų paramos ir į skatinimą orientuoto įgūdžių meistravimo, bei f) tarp emocinės kolegų paramos ir į skatinimą orientuoto kognityvinio meistravimo.

a) Atlikta mediacijos analizė rodo, jog pirmasis modelis, kuriame kolegų parama prognozuoja į skatinimą orientuotą darbo meistravimą, paaiškina 6,50% į skatinimą orientuoto darbo meistravimo sklaidos ($R^2 = 0,065$), o antrame modelyje, įtraukus suvokiamą galimybę meistrauti kaip mediatorių, paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ($\Delta R^2 = 0,181$, $p < 0,001$) padidėja iki 24,60% ($R^2 = 0,246$). Į skatinimą orientuotas darbo meistravimas, analizuojant jį kartu su nepriklausomu kintamuoju - kolegų parama, numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas) (žiūrėti 4-ą paveikslą).



Netiesioginis efektas:

Suvokiamos galimybės meistrauti $b = 0,1043$; 95 % CI (0,0419; 0,1845)

Modelis nr. 1: kolegų parama tiesiogiai prognozuoja į skatinimą orientuotą darbo meistravimą:

$R^2 = 0,065$, $F = 12,002$ (df=1; df 2 = 173), $p < 0,001$

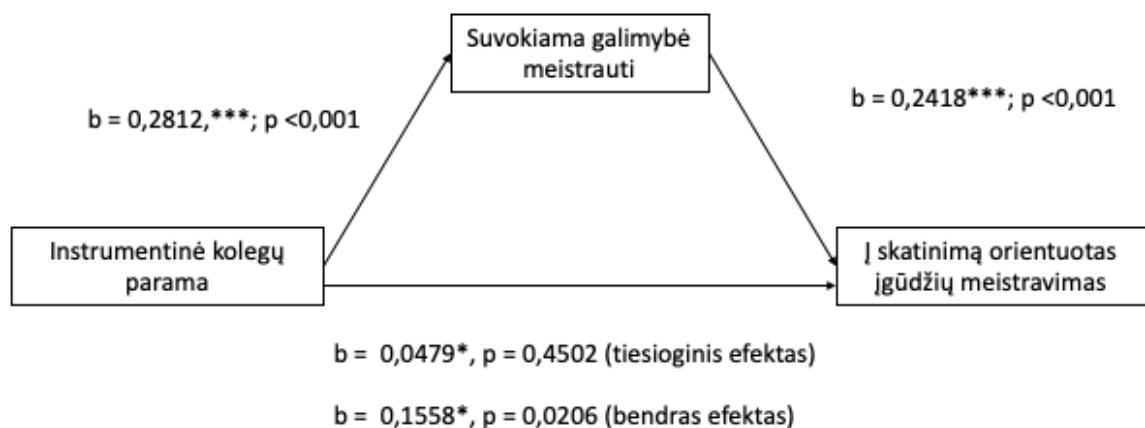
Modelis nr. 2: atsiradus mediatoriumi (suvokiamai galimybei meistrauti), kolegų parama prognozuoja į skatinimą orientuotą darbo meistravimą:

$R^2 = 0,246$, $F = 28,104$ ($df_1 = 2$; $df_2 = 1172$), $p < 0,001$

$\Delta R^2 = 0,181$, $p < 0,001$

4 pav. Kolegų paramos ir į skatinimą orientuoto įgūdžių meistravimo mediacijos rezultatų modelis.
Pastaba: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

b) Atlikta mediacijos analizė parodė, jog pirmasis modelis, kuriame instrumentinė kolegų parama prognozuoja į skatinimą orientuotą įgūdžių meistravimą, paaiškina 3,10% į skatinimą orientuoto įgūdžių meistravimo sklaidos ($R^2 = 0,031$), o antrame modelyje, įtraukus suvokiamą galimybę meistravimui kaip mediatorių, paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ($\Delta R^2 = 0,171$, $p < 0,001$) padidėja iki 20,10% ($R^2 = 0,201$). Į skatinimą orientuotas įgūdžių meistravimas, analizuojant jį kartu su nepriklausomu kintamuoju - instrumentine kolegų parama, numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas) (žiūrėti 5-ą paveikslą).



Netiesioginis efektas:

Suvokiamos galimybės meistravimui $b = 0,1079$; 95 % CI (0,0463; 0,1869)

Modelis nr. 1: instrumentinė kolegų parama tiesiogiai prognozuoja į skatinimą orientuotą įgūdžių meistravimą:

$R^2 = 0,031$, $F = 5,457$ ($df_1 = 1$; $df_2 = 173$), $p < 0,05$

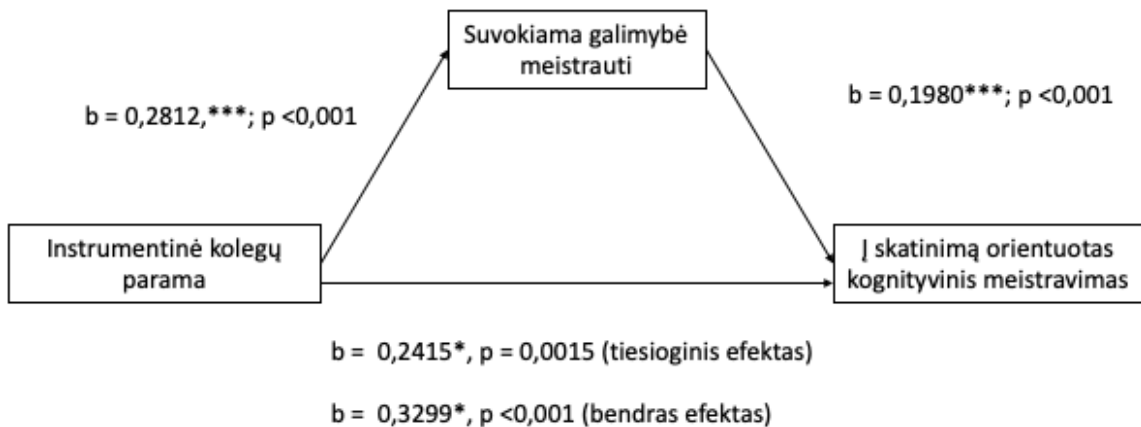
Modelis nr. 2: atsiradus mediatoriui (suvokiamai galimybei meistrauti), instrumentinė kolegų parama prognozuoja į skatinimą orientuotą įgūdžių meistravimą:

$R^2 = 0,201$, $F = 21,684$ ($df1 = 2$; $df2 = 1172$), $p < 0,001$

$\Delta R^2 = 0,171$, $p < 0,001$

5 pav. Instrumentinės kolegų paramos ir į skatinimą orientuoto įgūdžių meistravimo mediacijos rezultatų modelis. Pastaba: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

c) Atlikta mediacijos analizė atskleidė, jog pirmasis modelis, kuriame instrumentinė kolegų parama prognozuoja į skatinimą orientuotą kognityvinį meistravimą, paaiškina 10,00% į skatinimą orientuoto kognityvinio meistravimo sklaidos ($R^2 = 0,100$), o antrame modelyje, įtraukus suvokiamą galimybę meistrauti kaip mediatorių, paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ($\Delta R^2 = 0,084$, $p < 0,001$) padidėja iki 18,40% ($R^2 = 0,184$). Į skatinimą orientuotas kognityvinis meistravimas, analizuojant jį kartu su nepriklausomu kintamuoju - instrumentine kolegų parama, numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas) (žiūrėti 6 paveikslą).



Netiesioginis efektas:

Suvokiamos galimybės meistrauti $b = 0,0883$; 95 % CI (0,0303; 0,1701)

Modelis nr. 1: instrumentinė kolegų parama tiesiogiai prognozuoja į skatinimą orientuotą

kognityvinį meistravimą:

$R^2 = 0,100$, $F = 19,311$ (df=1; df 2 = 173), $p < 0,001$

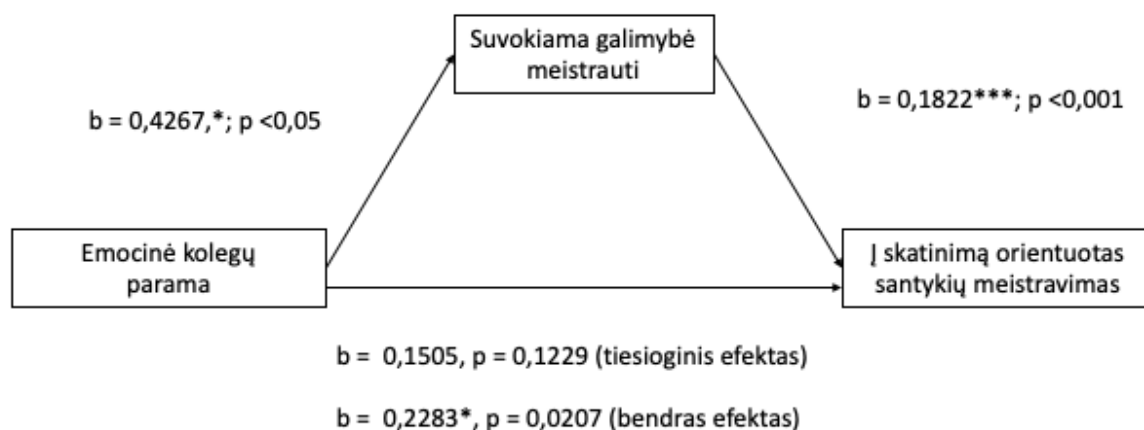
Modelis nr. 2: atsiradus mediatoriui (suvokiamai galimybei meistrauti), instrumentinė kolegų parama prognozuoja į skatinimą orientuotą kognityvinį meistravimą:

$R^2 = 0,184$, $F = 19,422$ (df1 = 2; df2= 172), $p < 0,001$

$\Delta R^2 = 0,084$, $p < 0,001$

6 pav. Instrumentinės kolegų paramos ir į skatinimą orientuoto kognityvinio meistravimo mediacijos rezultatų modelis. Pastaba: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

d) Atlikta mediacijos analizė parodė, jog pirmasis modelis, kuriame emocinė kolegų parama prognozuoja į skatinimą orientuotą santykių meistravimą, paaiškina 3,10% į skatinimą orientuoto santykių meistravimo sklaidos ($R^2 = 0,031$), o antrame modelyje, įtraukus suvokiamą galimybę meistrauti kaip mediatorių, paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ($\Delta R^2 = 0,067$, $p < 0,001$) padidėja iki 9,80% ($R^2 = 0,098$). Į skatinimą orientuotas santykių meistravimas, analizuojant jį kartu su nepriklausomu kintamuoju - emocine kolegų parama, numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas) (žiūrėti 7-ą paveikslą).



Netiesioginis efektas:

Suvokiamos galimybės meistrauti $b = 0,0778$; 95 % CI (0,0223; 0,1613)

Modelis nr. 1: emocinė kolegų parama tiesiogiai prognozuoja į skatinimą orientuotą santykių meistravimą:

$R^2 = 0,031$, $F = 5,447$ (df=1; df 2 = 173), $p < 0,05$

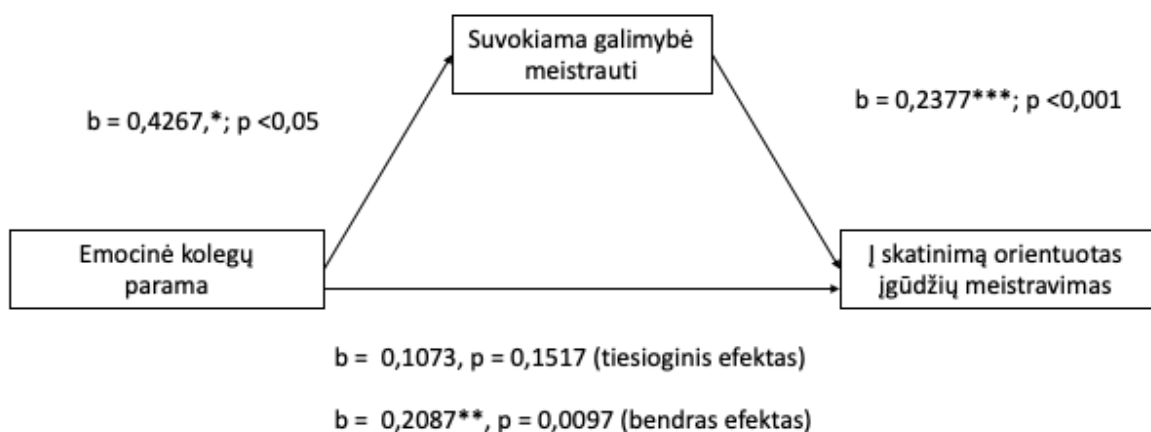
Modelis nr. 2: atsiradus mediatoriui (suvokiamai galimybei meistrauti), emocinė kolegų parama prognozuoja į skatinimą orientuotą santykių meistravimą:

$R^2 = 0,098$, $F = 9,306$ (df1 = 2; df2= 172), $p < 0,001$

$\Delta R^2 = 0,067$, $p < 0,001$

7 pav.. *Emocinės kolegų paramos ir į skatinimą orientuoto santykių meistravimo mediacijos rezultatu modelis*. Pastaba: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

e) Atlikta mediacijos analizė atskleidė, jog pirmasis modelis, kuriame emocinė kolegų parama prognozuoja į skatinimą orientuotą įgūdžių meistravimą, paaiškina 3,80% į skatinimą orientuoto įgūdžių meistravimo sklaidos ($R^2 = 0,038$), o antrame modelyje, įtraukus suvokiamą galimybę meistrauti kaip mediatorių, paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ($\Delta R^2 = 0,170$, $p < 0,001$) padidėja iki 20,80% ($R^2 = 0,208$). Į skatinimą orientuotas įgūdžių meistravimas, analizuojant jį kartu su nepriklausomu kintamuoju - emocine kolegų parama, numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas) (žiūrėti 8-ą paveikslą).



Netiesioginis efektas:

Suvokiamos galimybės meistrauti $b = 0,1014$; 95 % CI (0,0385; 0,1811)

Modelis nr. 1: emocinė kolegų parama tiesiogiai prognozuoja į skatinimą orientuotą įgūdžių meistravimą:

$R^2 = 0,038$, $F = 6,838$ (df=1; df 2 = 173), $p < 0,05$

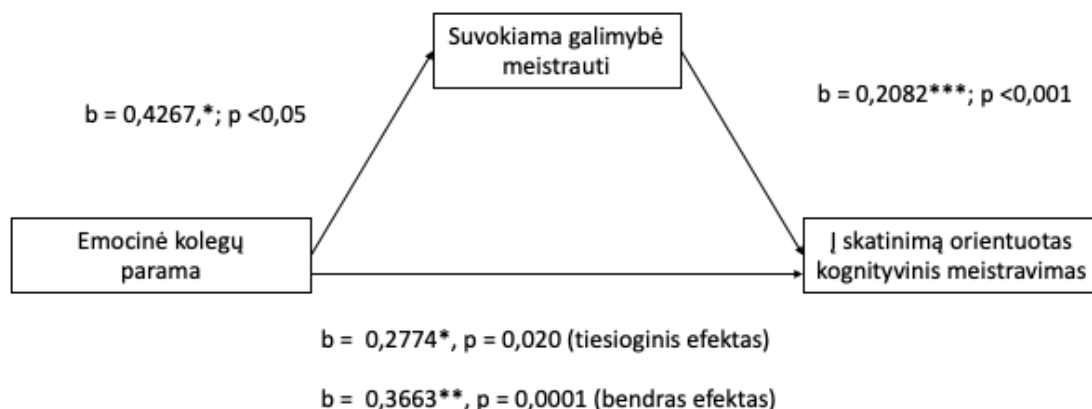
Modelis nr. 2: atsiradus mediatoriui (suvokiamai galimybei meistrauti), emocinė kolegų parama prognozuoja į skatinimą orientuotą įgūdžių meistravimą:

$R^2 = 0,208$, $F = 22,621$ (df1 = 2; df2= 172), $p < 0,001$

$\Delta R^2 = 0,170$, $p < 0,001$

8 pav. *Emocinės kolegų paramos ir į skatinimą orientuoto įgūdžių meistravimo mediacijos rezultatu modelis*. Pastaba: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

f) Atlikta mediacijos analizė parodė, jog pirmasis modelis, kuriame emocinė kolegų parama prognozuoja į skatinimą orientuotą kognityvinį meistravimą, paaiškina 8,60% į skatinimą orientuoto kognityvino meistravimo sklaidos ($R^2 = 0,086$), o antrame modelyje, įtraukus suvokiamą galimybę meistrauti kaip mediatorių, paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ($\Delta R^2 = 0,096$, $p < 0,001$) padidėja iki 18,10% ($R^2 = 0,181$). Į skatinimą orientuotas kognityvinis meistravimas, analizuojant jį kartu su nepriklausomu kintamuoju - emocine kolegų parama, numato ganėtinai žymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį (netiesioginis efektas) (žiūrėti 9-ą paveikslą).



Netiesioginis efektas:

Suvokiamos galimybės meistrauti $b = 0,0888$; 95 % CI (0,0263; 0,1751)

Modelis nr. 1: emocinė kolegų parama tiesiogiai prognozuoja į skatinimą orientuotą kognityvinį meistravimą:

$R^2 = 0,086$, $F = 16,228$ (df=1; df 2 = 173), $p < 0,001$

Modelis nr. 2: atsiradus mediatoriui (suvokiamai galimybei meistrauti), emocinė kolegų parama prognozuoja į skatinimą orientuotą kognityvinį meistravimą:

$R^2 = 0,181$, $F = 19,056$ (df1 = 2; df2= 172), $p < 0,001$

$\Delta R^2 = 0,096$, $p < 0,001$

9 pav.. *Emocinės kolegų paramos ir į skatinimą orientuoto kognityvinio meistravimo mediacijos rezultatų modelis*. Pastaba: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

6. REZULTATŲ APTARIMAS

6.1. Rezultatų interpretacija

6.1.1. Transformacinės lyderystės, kolegų paramos, suvokiamos galimybės meistrauti bei į skatinimą orientuoto meistravimo sąsajos su demografinėmis charakteristikomis bei tarpusavyje

Pirmasis tyrimo uždavinys buvo išnagrinėti transformacinės lyderystės, kolegų paramos, suvokiamos galimybės meistrauti bei į skatinimą orientuoto meistravimo sąsajas su demografinėmis charakteristikomis. Rezultatai parodė statistiškai reikšmingą skirtumą tarp sektoriaus, kuriame dirbama bei kolegų paramos - privataus sektoriaus darbuotojai nurodė kolegų paramą darbe jaučiantys stipriau, nei viešajame sektoriuje dirbantys darbuotojai. Tai gali būti susiję su mažai laisvės iniciatyvai viešajame sektoriuje suteikiančiais formaliais procesais, kurie gali nebūti grįsti komandos bendradarbiavimu bei mažu autonomijos lygiu, galinčiu priversti darbuotojus jaustis mažiau įgalintais bendradarbiauti, jei tai nėra numatyta (Christensen & Lægheid, 2017). Tačiau tikslesniems sąsajoms galintiems paaiškinti veiksniams nustatyti, reikėtų analizuoti šį skirtumą atskirai, įtraukiant sektorius skiriančius konstruktus.

Taip pat, buvo pastebėtas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp darbo modelio bei suvokiamos galimybės meistrauti - pilnai nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai mato daugiau galimybių inicijuoti pokyčius darbe, nei darbuotojai, visuomet dirbantys iš biuro. Rezultatai gali būti siejami su bendru autonomijos veikti suvokimu - nuotoliniu būdu veikiančios organizacijos dažnai darbuotojams siūlo daugiau laisvės atlikti darbus nei tik iš norimos vietos, bet ir norimu laiku bei naudojant skirtingus būdus (Wang et al., 2021). Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojais taip pat dažniau veikia autonomiškai, be didelės vadovų priežiūros, kas taip pat gali būti susiję su suvokiama galimybe inicijuoti pokyčius darbo dizaine, darbus atliekant kitais būdais (Petrou & Bakker, 2016).

Antrasis tyrimo uždavinys buvo nustatyti transformacinės lyderystės, kolegų paramos, suvokiamos galimybės meistrauti bei į skatinimą orientuoto meistravimo sąsajas tarpusavyje. Rezultatai rodo, jog visi tiriami konstruktai yra tarpusavyje statistiškai reikšmingai susiję. Tačiau įtraukus kolegų paramos bei į skatinimą orientuoto darbo meistravimo konstrukto dimensijas, pasirodė, jog ne visos koreliuoja su tiriamais reiškiniais.

Suvokiama galimybė meistrauti buvo susijusi su visais visais tiriamais reiškiniiais - transformacine lyderyste, visomis į skatinimą orientuoto meistravimo formomis bei tiek instrumentine, tiek emocine kolegų parama. Rezultatai patvirtina tyrimus, teigiančius sąsają egzistavimą tarp suvokiamos galimybės meistrauti bei tokių transformacinės lyderystės organizacijoje raiškos būdų kaip darbuotojų įgalinimas suteikianti jiems autonomiją veikti bei kontrolę dėl tam tikrų darbo dizaino dalių keitimo (Loi, Lin & Tan, 2019; Van Wingerden & Poell, 2017). Taip pat, pritarimą ir Petrou bei Bakker (2016), teigiantiems, jog suvokiama galimybė meistrauti bei socialinė parama yra susiję.

Vertinant į skatinimą orientuotas darbo meistravimo formas, sąsajos su transformacine lyderyste buvo pastebėtos tik su į skatinimą orientuotu įgūdžiu meistravimu. Kadangi transformaciniai lyderiai skatina komandos narių tobulėjimą, nustatytos sąsajos su meistravimo būdu, kuris pasireiškia kaip galimybių tobulėti bei ugdyti įgūdžius (Bindl et al., 2019), nėra stebinantys. Sąsajos su instrumentine kolegų parama pastebėtos su į skatinimą orientuotomis įgūdžių bei kognityvinio meistravimo formomis. Kolegų dalinimasis žiniomis bei resursais sprendžiant problemas darbe gali būti susijęs su žinių dalinimusi, mentoryste, padedant bendradarbiui ugdyti norimus įgūdžius (Hultell, 2013). Tuo tarpu kognityvinis meistravimas gali būti susijęs su perspektyvų praplėtimu apie galimybes keisti tam tikras darbo charakteristikas, jei jaučiama, jog kolegos šiame procese suteiks reikiamus įrankius ir palaikys (Bindl et al., 2019), potencialiai praplečiant ir suvokiamas darbo ribas. Su emocine kolegų parama, sąsajos pastebėtos su santykių, įgūdžių bei kognityvinio į skatinimą orientuoto darbo meistravimo formomis. Emocinės paramos iš kolegų gavimas gali ugdyti artumą su kolegomis bei suvokimą, jog santykių ugdymas ar mezgimas komandoje yra priimtinas (Grant, 2013). Taip pat, emocinė kolegų parama gali prisidėti prie palaikančios organizacinės aplinkos kūrimo, kurioje darbuotojai jaučia, jog gali eksperimentuoti, mokytis, ugdyti naujus įgūdžius bei kognityviškai pertvarkyti darbo matymą (ibid.).

Įdomu, jog nei transformacinė lyderystė, nei kolegų parama nebuvo susieta su į skatinimą orientuota užduočių meistravimo dimensija, kuri apibrėžia pokyčius darbo užduotyse. Nors užduočių meistravimas siejamas su didesniu autonomijos veikti jausmu, kurį transformaciniai lyderiai dažnai įgalina, o palaikantys kolegos gali sustiprinti (Tims et al., 2013), sąsają su į skatinimą orientuotu užduočių meistravimu nebuvo rasta, ir rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog nagrinėti socialiniai faktoriai nėra tiesiogiai susiję su užduočių meistravimu. Tai gali lemti aiškiai apibrėžtos užduočių charakteristikos, kurių keitimas nėra galimas bei individualių darbuotojų skirtumų, pvz. pasitikėjimo savo jėgomis priimti sprendimus be išorinio pritarimo, trūkumas (ibid.), tačiau tolimesni tyrimai nagrinėjant į skatinimą orientuotą užduočių meistravimą yra būtini norint geriau suprasti ryšio nebuvimo priežastis.

Apibendrinant, galima pastebėti, jog nors transformacinis lyderis bei kolegų parama gali būti susiję su suvokiama galimybe meistrauti, sąsajos su į skatinimą orientuoto darbo meistravimo formomis skiriasi, taip pabrėžiant meistravimo strategijų išskyrimo svarbą.

6.1.2. Suvokiama galimybė meistrauti bei į skatinimą orientuotą meistravimą prognozuojantys veiksniai

Trečiasis tyrimo uždavinys buvo ištirti veiksnius, kurie gali prognozuoti suvokiama galimybę meistrauti bei į skatinimą orientuotą meistravimą. Rezultatai rodo, jog ir transformacinė lyderystė, ir kolegų parama prognozuoja tiek suvokiama galimybę meistrauti, tiek į skatinimą orientuotą meistravimą. Tai reiškia, jog kai lyderiai įkvepia darbuotojus, skatina asmeninį bei profesinį tobulėjimą, įgalina darbuotojus veikti, o kolegos palaiko bendradarbius bei jiems padeda, šie mato daugiau galimybių darbe inicijuoti pokyčius bei imasi veiksmų, pozityvių darbo aspektų didinimui.

Tiek transformacinė lyderystė, tiek instrumentinė bei emocinė kolegų parama, pasak rezultatų, gali prognozuoti suvokiama galimybę meistrauti darbe. Rezultatai atitinka socialinių mainų teoriją - kai darbuotojai gauna paramą iš savo bendradarbių bei vadovo, jie patiria abipusiškumo jausmą ir pareigą atsilyginti už gautą paramą bei motyvaciją imtis iniciatyvos (Tims, Bakker & Derks, 2014). Ši gali pasireikšti kaip suvokiama galimybė meistrauti darbe, kadangi darbuotojai jaučiasi įgalinti veikti bei palaikomi (ibid.). Instrumentinė kolegų parama, pasižyminti informacijos dalinimusi, patarimų teikimu bei išteklių dalinimusi, gali prisidėti prie palaikančios organizacinės kultūros vystymo, kuri gali įgalinti darbuotojus tyrinėti galimybes inicijuoti pokyčius darbe. Emocinė parama taip pat gali prisidėti prie palaikančios kultūros vystymo per empatiją, supratingumą bei padrąšinimą veikti, kas gali prisidėti prie komandos narių pasitikėjimo savo jėgomis bei savarankiškumo skatinimo. Reikšmingas ryšys tarp transformacinės lyderystės bei abiejų kolegų paramos formų ir suvoktos galimybės meistrauti pabrėžia palaikančiųjų tarpasmeninių santykių svarbą darbe. Ugdant aplinką, kurioje kolegų parama yra vertinama bei skatinama, organizacijos gali padidinti darbuotojų matomas galimybes pokyčių inicijavimui (Petrou et al., 2020; Van den Heuvel et al., 2015). Žvelgiant giliau į į skatinimą orientuotą darbo meistravimą, rezultatai parodė, jog emocinė kolegų parama taip pat gali prognozuoti ir į skatinimą orientuotą santykių meistravimą. Tai reiškia, jog kai darbuotojai jaučia didesnę palaikymą iš kolegų (būtent emocinį palaikymą, o ne paramą atliekant užduotis), darbuotojai yra labiau linkę inicijuoti naujų gilesnių santykių su bendradarbiais vystymą, didinti socialinių kontaktų darbe skaičių, potencialiai, veikiant didesniam įsitraukimui į darbą (Shin et al., 2018).

Taip pat, tiek instrumentinė, tiek emocinė kolegų parama gali prognozuoti įgūdžių bei kognityvinio ir skatinimą orientuoto darbo meistravimo formas. Tai leidžia daryti prielaidą, jog tiek kolegų parama sprendžiant su darbo veiklomis susijusius uždavinius, tiek emocinis palaikymas yra svarbūs darbuotojo polinkiui siekti bei pasinaudoti tobulėjimo galimybėmis darbe bei proaktyviai permąstyti darbą, jo ribas bei prasmę. Kai darbuotojai jaučia instrumentinę savo bendradarbių paramą ir gauna patarimų, išteklių ar informacijos, jie gali įgyti naujų įgūdžių ar žinių, leidžiančių jiems lengviau ugdyti norimus gebėjimus (Tims et al., 2012). Kita vertus, emocinė kolegų parama, apimanti empatiją, padrašinimą ir teigiamą grįžtamąjį ryšį, gali padidinti darbuotojo savarankiškumą ir tikėjimą, kad jis gali atlikti kognityviniu požiūriu sudėtingesnes užduotis bei tobulinti įgūdžius bei kelti kompetencijas (Van Wingerden et al., 2017). Tyrimo rezultatai iliustruoja, kaip socialinė aplinka organizacijoje gali prognozuoti tiek suvokiamą galimybę meistrauti darbe, tiek tris skirtingas darbo meistravimo formas, nukreiptas į pozityvių darbo aspektų didinimą.

6.1.3. Suvokiamos galimybės meistrauti vaidmuo transformacinės lyderystės bei kolegų paramos ryšiui su ir skatinimą orientuotu darbo meistravimu

Nustačius, jog tarp tiriamų reiškinių yra prognostinis ryšys, buvo patikrinta, ar suvokiama galimybė meistrauti šiuose ryšiuose veikia kaip mediatorius. Patikrinus mediacijos modelius, suvokiama galimybė meistrauti buvo nustatyta kaip mediatorius tiek transformacinės lyderystės ir ir skatinimą orientuoto įgūdžių meistravimo ryšiams, tiek ryšiams tarp instrumentinės kolegų paramos ir ir skatinimą orientuotomis įgūdžių bei kognityvinio meistravimo formomis, tiek ryšiams su emocinės kolegų paramos ir ir skatinimą orientuoto santykių, įgūdžių bei kognityvinio meistravimo formomis.

Panašiai kaip ir Petrou ir kolegų (2020) straipsnyje, šiame tyrime pabrėžiamas mediacinis suvoktos galimybės meistrauti darbe vaidmuo. Tai rodo, kad kai darbuotojai suvokia didesnes galimybes proaktyviai keisti savo darbo dalis, jie labiau linkę užsiimti ir skatinimą orientuotu darbo meistravimu. Ši išvada atitinka sampratą, kad suvokiama galimybė meistrauti veikia kaip mechanizmas, per kurį tam tikri reiškiniai, šio tyrimo atveju - transformacinė lyderystė ir kolegų parama, gali būti susiję su ir skatinimą orientuotu darbo meistravimu. Tačiau svarbu pažymėti, jog nors Petrou ir kolegų (2020) pateikia išsamią darbo meistravimo teorijos apžvalgą ir tyrimų darbotvarkę, joje konkrečiai nenagrinėjamas suvoktos galimybės meistrauti tarpininkavimo vaidmuo transformuojančios lyderystės ir kolegų paramos kontekste.

Žvelgiant į tyrimus, kurie akcentuoja socialinės organizacijos aplinkos bei darbo meistravimo ryšius, tyrimų, kuriuose suvokiama galimybė meistrauti veiktų kaip mediatorius, nebuvo rasta. Tačiau gauti rezultatai gali padėti paaiškinti kituose tyrimuose atrastus ryšius tarp transformacinio lyderio elgesio bei darbo dizaino praplėtimo (Hetland et al., 2018; Wang et al., 2017; Wang et al., 2020). Svarbu atkreipti dėmesį, jog šie ryšiai gali egzistuoti ir per kitus konstruktus, pvz. paties darbuotojo dėmesio sutelkimą į skatinimą (Hetland et al., 2018) ar gebėjimą prisitaikyti darbe (Wang et al., 2017), tad nagrinėjant socialinės aplinkos bei darbo meistravimo ryšius ateityje, būtų vertinga vertinti ir asmenines darbuotojo savybes, galinčias padėti geriau suprasti, kaip ryšiai veikia. Mąstant apie kolegų paramos ryšius su darbo meistravimu, tyrimas gali padėti geriau suprasti ir šiuos. Ryšiai tarp kolegų paramos bei darbo meistravimo buvo tyrinėjami per skirtingas prizmes, pvz. pasak Shin ir bendraautorių (2018), kolegų parama gali veikti kaip mediatorius darbo meistravimui veikiant įsitraukimą į darbą, pasak Tims ir Parker (2020) - kai kolegos suvokia kito darbuotojo darbo meistravimo elgesį kaip motyvuotą prosocialių motyvų, nešančių vertę ir komandai, šie gali būti labiau palaikantys ir remiantys meistraujančius kolegas. Atliktas tyrimas prisideda prie platesnio suvokimo apie socialinės organizacijos aplinkos ryšius su į skatinimą orientuoto meistravimo darbe formomis bei identifikuoja praktines bei teorines implikacijas, kurios turėtų būti apsvaistytos.

6.2. Praktinės implikacijos

Tyrimo rezultatai rodo, jog nors darbo meistravimo pastangos kyla iš darbuotojo ir turi būti jo paties inicijuotas procesas, svarbų vaidmenį šiame procese atlieka ir socialinė organizacijos aplinka. Kadangi tiek transformacinė lyderystė, tiek kolegų parama, pasak rezultatų, yra svarbūs faktoriai, galintys prognozuoti į skatinimą orientuotą darbo meistravimą, suvokiamai galimybei meistrauti veikiant kaip mediatoriumi, organizacijos, kuriose siekiama sukurti meistravimui palankią aplinką, galima imtis kelių žingsnių.

Organizacijoje turėtų būti skatinama palaikanti kultūra - darbuotojas palaikymą turėtų jausti tiek iš vadovo, tiek iš kolegų. Tai pasiekti galima į organizaciją pritraukiant daugiau transformacinių lyderių, ar ugdant esamų lyderių gebėjimą komunikuoti viziją, skatinti darbuotojus inovuoti, bei suteikti laisvę veikti darbuotojo pasirinktu būdu. Taip pat, skatinti darbą komandoje, tarp komandų, organizuoti komandos formavimo veiklas, taip ugdant santykius su kolegomis. Kadangi rezultatai parodė, jog skirtingos į skatinimą orientuoto meistravimo dimensijos skiriasi savo sąsajomis su tirtais

kintamaisiais ir šių galimybe jas prognozuoti, jei norima sukurti aplinką specifinei į skatinimą orientuoto darbo meistravimo formai, specifinio elgesio skatinimui gali būti skiriama daugiau dėmesio. Pavyzdžiui, siekiant sukurti erdvę, kurioje darbuotojai jaučia galintys užsiimti santykių meistravimu, dėmesys turėtų būti skiriamas emocinės kolegų paramos didinimui, skatinant empatiją, pokalbius ne darbinėmis temomis, rūpestį vienas kitam.

6.3. Tyrimo ribotumai ir kryptis ateities tyrimams

Aptariant tyrimo rezultatus, svarbu atkreipti dėmesį į keletą veiksnių. Visų pirma, kadangi naudota netikimybinė patogioji atranka, reikėtų pastebėti, jog šis atrankos būdas yra šališkas, ir lengviau pasiekiami respondentai gali savo charakteristikomis skirtis nuo bendros populiacijos. Taip šis būdas limituoja atsakymų įvairovę (demografinių charakteristikų, darbinės patirties bei sąlygų prasmėmis) ir neleidžia suvokimo apie tiriamus konstruktus generalizuoti. Taip pat, tyrimo skerspjūvio dizainas (ang. *cross-sectional design*) parodo kintamųjų veikimą viename laiko taške, tad sunku nustatyti, kiek stabilūs yra nustatyti ryšiai.

Svarbu atkreipti dėmesį ir į socialinį pageidaujamumą bei jo galimą šališkumą naudojant savo elgesį vertini prašančias skales - vertinant savo meistravimo elgesį, dalyviai gali pasirinkti atsakymus, suvokiamus, kaip labiau socialiai pageidaujamus (pvz. naujų socialinių santykių kūrimą, ar galimybių tobulinti įgūdžius siekį).

Norint praplėsti supratimą apie darbo meistravimą skirtinguose kontekstuose, ateities tyrimai turėtų atkreipti dėmesį į imties atrankos būdą bei siekiant labiau generalizuoti rezultatus, rinktis tikimybinis atrankos būdus. Taip pat, vertinga atlikti tyrimus taikant ilgalaikio kartotinio dizaino tyrimus tam, jog būtų galima pastebėti, ar atsakymai pastovūs ar kintantys, taip pat prisidedant prie gilesnio darbo meistravimo proceso suvokimo (pvz., ar darbo meistravimo procesas turi seką, kuria proaktyvus darbo keitimas kinta veikiant transformaciniam lyderiui ar kolegų paramai). Potencialiam socialinio pageidaujamumo poveikiui sumažinti, būtų vertinga naudoti ir kitus duomenų rinkimo būdus (pvz. stebėjimą, grįžtamąjį ryšį iš kolegų, įterpiančią socialinį pageidaujamumą vertinančias skales).

Apibendrinant, atliktas tyrimas prisideda prie darbo meistravimo literatūros pabrėžiant socialinės aplinkos vaidmenį darbuotojo suvokiamai galimybei proaktyviai imtis pokyčių inicijavimo bei neigiamų pasekmių bei pačiam darbo meistravimui. Organizacijoms, siekiančioms sukurti erdvę,

kurioje darbuotojai jaustųsi galintys personalizuoti savo darbo dalis, svarbu, jog lyderiai organizacijoje skatintų komandos narius veikti, naudotis tobulėjimo galimybėmis, mąstyti inovatyviai, rodytų tai savo pavyzdžiu ir aiškiai komunikuotų organizacijos viziją. Taip pat, jog darbuotojai jaustų kolegų palaikymą tiek susiduriant su iššūkiais atliekant užduotis darbe, tiek patiriant kitus sunkumus. Svarbu nepamiršti, jog darbo meistravimo procesas turėtų būti inicijuojamas paties darbuotojo, ir ateities tyrimuose nagrinėjant socialinės aplinkos įtaką, būtų vertinga įtraukti ir asmenines darbuotojo savybes, galinčias paveikti polinkį inicijuoti pokyčius darbe, bei kokį vaidmenį tuomet atlieka lyderio savybės bei jaučiama kolegų parama.

IŠVADOS

Tyrimo išvados pateikiamos žemiau.

1. Raiškos skirtumai pastebėti tarp juntamos kolegų paramos skirtinguose sektoriuose bei tarp suvokiamos galimybės meistrauti dirbant pilnai iš biuro ar pilnai nuotoliniu būdu. Privačiame sektoriuje dirbantys darbuotojai jaučiasi labiau palaikomi kolegų, o pilnai nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai mato daugiau galimybių darbe proaktyviai inicijuoti pokyčius, kurie padarytų jų darbą efektyvesniu.
2. Transformacinė lyderystė bei kolegų parama yra susiję su suvokiama galimybe meistrauti bei į skatinimą orientuotu meistravimu. Transformacinė lyderystė siejasi su į skatinimą orientuotu įgūdžių meistravimu, instrumentinė kolegų parama - su į skatinimą orientuotomis įgūdžių bei kognityvinio meistravimo formomis, emocinė kolegų parama su į skatinimą orientuotomis santykių, įgūdžių bei kognityvinio meistravimo formomis.
3. Transformacinė lyderystė prognozuoja suvokiamą galimybę meistrauti bei į skatinimą orientuotą įgūdžių meistravimą. Kitaip tariant, kuo darbuotojai labiau savo vadovus vertina kaip įkvepiančius veikti, inovuoti ir komunikuojančius aiškia viziją, tuo daugiau darbuotojai mato galimybių proaktyviai inicijuoti pokyčius darbe bei yra linkę naudotis mokymosi galimybėmis, ugdyti papildomus savo darbui bei karjerai vertingus įgūdžius, kurie nėra reikalaujami dabartinėje pozicijoje.
4. Kolegų parama prognozuoja suvokiamą galimybę meistrauti bei į skatinimą orientuotą įgūdžių meistravimą. Darbuotojai, jaučiantys stipresnę instrumentinę bei emocinę kolegų paramą jaučiasi labiau galintys darbe meistrauti, inicijuoti pokyčius papildomų įgūdžių įgyjimui bei kognityvinius pokyčius, keičiant savo suvokimą apie atliekamas veiklas, šių prasmę. Taip pat, stipresnę emocinę kolegų paramą jaučiantys darbuotojai yra labiau linkę inicijuoti naujų ar gilesnių kontaktų užmezgimą su kitais komandos nariais.
5. Transformacinė lyderystė yra susijusi su bendru į skatinimą orientuotu darbo meistravimo konstruktu bei jo įgūdžių meistravimo forma per suvokiamą galimybę meistrauti. Tai reiškia, jog kuo organizacijų lyderiai labiau įkvepia bei įgalina darbuotojus veikti bei skatina šių

tobulėjimą, tuo daugiau galimybių proaktyviai inicijuoti pokyčius darbe mato darbuotojai ir inicijuoja pokyčius, orientuotus į darbo dizaino praplėtimą bei naujų įgūdžių ugdymą.

6. Kolegų parama yra dalinai susijusi su bendru į skatinimą orientuotu darbo meistravimu per suvokiamą galimybę meistrauti - jaučiant didesnę kolegų palaikymą darbe, darbuotojai yra labiau linkę proaktyviai imtis pozityvių darbo resursų didinimo. Kai kolegos daugiau dalinasi informacija bei padeda atlikti užduotis darbe, darbuotojai mato daugiau galimybių proaktyviai pokyčių inicijavimui. Taip pat, darbuotojai yra labiau linkę atlikti pokyčius, nukreiptus į pasinaudojimą galimybėmis tobulėjimui ir įgūdžių ugdymui bei kognityvinius pokyčius, nukreiptus į darbo ribų praplėtimą. Kita vertus, kai darbuotojai jaučia didesnę emocinį palaikymą bei rūpestį iš kolegų, jie yra labiau linkę jausti galimybes keisti darbo dalis ir didinti kontaktų su kitais skaičių, naudotis tobulėjimo ir profesinio augimo galimybėmis bei praplėsti savo suvokimo apie darbo prasmę ribas.

BIBLIOGRAFIJA

- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. *Personnel Review*.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work.
- Biason, R. S. (2020). The effect of job satisfaction to employee retention. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 8(3), 405-413.
- Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 605.
- Boehnlein, P., & Baum, M. (2022). Does job crafting always lead to employee well-being and performance? Meta-analytical evidence on the moderating role of societal culture. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 647-685.
- Bruning, P., & Campion, M. (2018). A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multi-method integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499–522.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, S. H. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103.
- Christensen, R. K., & Lægreid, P. (2017). Autonomy in public sector organizations: What is it, and how is it affected by organizational change? *Public Management Review*, 19(3), 311-328.
- Cornwell, J. F. M., & Higgins, E. T. (2013). Morality and its relation to political ideology: The role of promotion and prevention concerns. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39, 1164–1172.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 95(5), 834.

- De Beer, L. T., Tims, M., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19(3), 400-412.
- De Bloom, J., Vaziri, H., Tay, L., & Kujanpää, M. (2020). An identity-based integrative needs model of crafting: Crafting within and across life domains. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1423.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: an overview of self-determination theory.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 19-43.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of applied psychology*, 97(1), 194.
- Dierdorff, E. C., & Jensen, J. M. (2018). Crafting in context: Exploring when job crafting is dysfunctional for performance effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 463–477.
- Enwereuzor, I. K., Ugwu, L. I., & Eze, O. A. (2018). How transformational leadership influences work engagement among nurses: does person–job fit matter? *Western Journal of Nursing Research*, 40(3), 346-366.
- Europos Psichologų Asociacijų Federacija (2005). Psichologų Profesinės Etikos Metakodeksas.
- Förster, J., Higgins, E. T., & Bianco, A. T. (2003). Speed/accuracy decisions in task performance: Built-in trade-off or separate strategic concerns? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 148–164.
- Frazier, M. L., Tupper, C., & Bai, M. (2015). Emotional support provision: Developing a measure for use in the workplace. *Journal of Management*, 41(2), 489-519.
- Gagné, M., & Bhawe, D. (2011). Autonomy in the workplace: An essential ingredient to employee engagement and well-being in every culture. *Human autonomy in cross-cultural context: Perspectives on the psychology of agency, freedom, and well-being*, 163-187.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.

- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of management review*, 32(2), 393-417.
- Grant, A. M. (2013). Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1703-1723.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management annals*, 3(1), 317-375.
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of applied psychology*, 94(2), 465.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2015). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 29(1), 17-32.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364.
- Harju, L. K., Kaltainen, J., & Hakanen, J. J. (2021). The double-edged sword of job crafting: The effects of job crafting on changes in job demands and employee well-being. *Human Resource Management*, 60(6), 953-968.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. New York, NY: The Guilford Press.
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36(6), 746-756.
- Higgins, E.T. (1998). Promotion and prevention: regulatory focus as a motivational principle. In: Zanna, M.P. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 30. Academic Press, New York, pp. 1–46.
- Hu, B., Stein, A. M., & Mao, Y. (2020). How control and commitment HR practices influence employee job crafting. *Journal of Managerial Psychology*.

- Hultell, D., Melin, L., & Gustavsson, J. P. (2013). Getting support from colleagues: A predictor of individual work engagement. *International Journal of Workplace Health Management*, 6(3), 191–204.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Kim, T., & Beehr, T. A. (2018). Coworker support and the stress–strains relationship: An examination of transactional and relational mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 559-572.
- Koc, E., & Burmeister, A. (2020). The impact of lifelong learning on employability and career development. *Journal of Education and Work*, 33(1), 22-41.
- Koçak, D. (2020). The relationship between employee advocacy and psychological well-being: mediating role of perceived insider status and moderating role of power distance. *Ege Academic Review*, 20(3), 179-192.
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dijkers, J. S. E., & De Lange, A. H. (2014). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(8), 1111-1132.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- 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, 764–775.
- Lieberman, N., Molden, D. C., Idson, L. C., & Higgins, E. T. (2001). Promotion and prevention focus on alternative hypotheses: Implications for attributional functions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 5–18.
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2016). Promotion-and prevention-focused job crafting: A theoretical extension and meta-analytical test. In *Academy of Management Proceedings*. Briarcliff Manor, NY 10510: *Academy of Management*.
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2018). Leadership, job crafting, and employee health and performance. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion-and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30-50.
- Lietuvos Psichologų Sąjunga (2017). Lietuvos Psichologų Profesinės Etikos Kodeksas.
- Loi, R., Lin, X., & Tan, A. J. (2019). Powered to craft? The roles of flexibility and perceived organizational support. *Journal of Business Research*, 104, 61-68.

- Marzban, S., Durakovic, I., Candido, C., & Mackey, M. (2021). Learning to work from home: experience of Australian workers and organizational representatives during the first Covid-19 lockdowns. *Journal of Corporate Real Estate*.
- McCormick, B. W., Guay, R. P., Colbert, A. E., & Stewart, G. L. (2019). Proactive personality and proactive behaviour: Perspectives on person–situation interactions. *Journal of occupational and organizational psychology*, 92(1), 30-51.
- Meyers, M. C. (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100703.
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational behavior and human decision processes*, 136, 20-35.
- Oprea, B., Păduraru, L., & Iliescu, D. (2022). Job crafting and intent to leave: the mediating role of meaningful work and engagement. *Journal of Career Development*, 49(1), 188-201.
- Orgambídez-Ramos, A., & de Almeida, H. (2017). Work engagement, social support, and job satisfaction in Portuguese nursing staff: A winning combination. *Applied Nursing Research*, 36, 37-41.
- Pallant, J. (2020). SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS. McGraw-hill education (UK).
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403–420.
- Petrou, P., & Bakker, A. B. (2016). Crafting one’s leisure time in response to high job strain. *Human relations*, 69(2), 507-529.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of occupational health psychology*, 20(4), 470.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2012). Regular versus situational crafting: Differential impact on job demands, job resources, and well-being. *Career Development International*, 17(4), 375-396.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2020). Crafting a job crafting theory: A critical review and research agenda. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(2), 127–150.
- Putri, S. A., Mirzania, A., & Hartanto, D. (2020). The importance of a transformational leadership model in managing organizational culture.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.

- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 102*, 112-138.
- Rudolph, C. W., Sinclair, R. R., Wang, X., & Smith, K. G. (2018). Protecting against burnout: Pilot evaluation of the Wellspring approach to stress management and resilience training for healthcare workers. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(1), 75–86.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315.
- Scholer, A. A., Ozaki, Y., & Higgins, E. T. (2014). Inflating and deflating the self: Sustaining motivational concerns through self-evaluation. *Journal of Experimental Social Psychology, 51*, 60–73.
- Sheather, J., & Slattery, D. (2021). The great resignation—how do we support and retain staff already stretched to their limit? *bmj, 375*.
- Shin, Y., Hur, W. M., & Choi, W. H. (2018). Coworker support as a double-edged sword: A moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance. *The International Journal of Human Resource Management, 1–22*.
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly, 31*(1), 101341.
- Siruri, M. M., & Cheche, S. (2021). Revisiting the Hackman and Oldham Job Characteristics Model and Herzberg's Two Factor Theory: Propositions on How to Make Job Enrichment Effective in Today's Organizations. *European Journal of Business and Management Research, 6*(2), 162-167.
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior, 21*(4), 365-390.
- Spooner-Lane, R. (2004). The influence of work stress and work support on burnout in public hospital nurses (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology).
- Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022). Toxic culture is driving the great resignation. *MIT Sloan Management Review, 63*(2), 1-9.
- Taber, B. J., & Blankemeyer, M. (2015). Future work self and career adaptability in the prediction of proactive career behaviors. *Journal of Vocational Behavior, 86*, 20-27.

- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*(2), 1-9.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2014). Job design and employee engagement. *Employee engagement in theory and practice, 131-148*.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior, 80*(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Job crafting and employee well-being: A systematic review of longitudinal studies. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(1), 1-22.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(2), 230-240.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(6), 914-928.
- Tims, M., & Parker, S. K. (2020). How coworkers attribute, react to, and shape job crafting. *Organizational Psychology Review, 10*(1), 29-54.
- Tu, Y., Lu, X., Wang, S., & Liu, Y. (2020). When and why conscientious employees are proactive: A three-wave investigation on employees' conscientiousness and organizational proactive behavior. *Personality and Individual Differences, 159*.
- Van der Heijden, B. I., Boon, J., & van der Klink, M. (2018). Employability management through training and development: Exploring the relationship between perceived investment in employability and employees' job crafting. *Journal of Vocational Behavior, 107*, 112-125.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of occupational and organizational psychology, 88*(3), 511-532.
- Van Wingerden, J., & Niks, I. M. (2017). Construction and validation of the perceived opportunity to craft scale. *Frontiers in Psychology, 8*, 573.
- Van Wingerden, J., & Poell, R. F. (2017). Employees' perceived opportunities to craft and in-role performance: The mediating role of job crafting and work engagement. *Frontiers in Psychology, 8*, 1876.
- Van Wingerden, J., & Poell, R. (2018). Employees' Job Characteristics and Job Crafting Behavior: The Mediating Role of Perceived Opportunities to Craft. *International Journal of Human Resource Studies, 8*(4), 6583-6583.
- Vilniaus Universiteto Senatas (2018). Vilniaus Universiteto Akademinės Etikos Kodeksas.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology, 70*(1), 16-59.

- Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior, 100*, 185-195.
- Wang, H., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2016). A review of job-crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters. *Proactivity at work, 95-122*.
- Wang, H., Li, P., & Chen, S. (2020). The impact of social factors on job crafting: A meta-analysis and review. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(21)*, 8016.
- Wang, H., Wang, X., & Li, J. (2018). Is new generation employees' job crafting beneficial or detrimental to organizations in China? Participative decision-making as a moderator. *Asia Pacific Business Review, 24(4)*, 543–560.
- Wingerden, J. V., & Poell, R. F. (2017). Employees' perceived opportunities to craft and in-role performance: The mediating role of job crafting and work engagement. *Frontiers in psychology, 8*, 1876.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review, 26(2)*, 179-201.
- Wrzesniewski, A., Berg, J. M., Grant, A. M., Kurkoski, J., & Welle, B. (2012, August). Job crafting in motion: Achieving sustainable gains in happiness and performance. *In Annual Meeting of the Academy of Management, Boston, MA*.
- Zaman, U., Nawaz, S., Javed, A., & Rasul, T. (2020). Having a whale of a time: Linking self-determination theory (SDT), job characteristics model (JCM) and motivation to the joy of gig work. *Cogent Business & Management, 7(1)*, 1807707.
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of organizational behavior, 40(2)*, 126-146.

PRIEDAI

1 priedas. Klausimynas.

Please specify your age: *

Do you identify as: *


- Female
- Male
- Transgender: Trans woman
- Transgender: Trans man
- Non-binary
- Prefer not to say

Are you based in an EEA country or the UK? *


- Yes
- No (please specify the country)

What is your employment status? 


- select - 

What sector do you work in? 

- Public
- Private

What industry do you work in? 

- Finance
- Entertainment
- Education
- Health care
- Information services
- Data processing
- Legal Services
- Marketing & Advertising
- IT
- E-Commerce
- Other (please specify)

How long have you been working in your current organization? 

- select - 

What is your current model of working? 

- select - 

How would you define your English language proficiency level? 

- select - 

Please indicate your agreement to the statements below. 🇺🇸

	Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Disagree	Neutral	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree
At work, I have the opportunity to vary the type of tasks I carry out	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At work, I have the opportunity to adjust the number of tasks I carry out	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At work, I have the opportunity to vary my contact with other people	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At work, I have the opportunity to take on new activities and challenges	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At work, I have the opportunity to change the meaning of my role	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Please indicate to what degree you agree with the statements below: ★

	Strongly Disagree	Somewhat Disagree	Neither Agree or Disagree	Somewhat Agree	Strongly Agree
I actively seek to meet new people at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I make efforts to get to know other people at work better.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I seek to interact with other people at work, regardless of how well I know them.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I try to spend more time with a wide variety of people at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I actively try to develop wider capabilities in my job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I try to learn new things at work that go beyond my core skills.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I actively explore new skills to do my overall job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I seek out opportunities for extending my overall skills at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I actively take on more tasks in my work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I add complexity to my tasks by changing their structure or sequence.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I change my tasks so that they are more challenging.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I increase the number of difficult decisions I make at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I try to think of my job as a whole, rather than as separate tasks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I think about how my job contributes to the organization's goals.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I think about new ways of viewing my overall job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I think about ways in which my job as a whole contributes to the society.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Please indicate how frequently your supervisor exhibits the following characteristics *

	Never	Rarely	Sometimes	Often	Always
Communicates a clear and positive vision of the future	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treats staff as individuals, supports and encourages their development	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gives encouragement and recognition to staff	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fosters trust, involvement and cooperation among team members	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encourages thinking about problems in new ways and questions assumptions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Are clear about their values	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Practices what they preach	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attention control question - please select answer: Never	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instills pride and respect in others	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inspires me by being highly competent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Please indicate the degree to which your coworkers support you at work. *

	Strongly Disagree	Somewhat Disagree	Neither Agree or Disagree	Somewhat Agree	Strongly Agree
My coworkers listen to my problems.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My coworkers are understanding and sympathetic.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My coworkers respect me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My coworkers appreciate the work I do.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My coworkers seem to make time for me if I need to discuss my work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel comfortable asking my coworkers for help if I have a problem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When I'm frustrated by some aspect of my work, my coworkers try to understand.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My coworkers will help me figure out a work problem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My coworkers cooperate with me to get things done at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If my job duties become very demanding, my coworkers will take on extra work responsibilities to help me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My coworkers can be relied on to help when things get tough at work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My coworkers share useful ideas or advice with me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 priedas. Normalumo testas naudojamoms skalēms.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Total_perceived_op_RAW	,101	175	<,001	,950	175	<,001
Promotion_craft_TOTAL	,068	175	,044	,983	175	,031
GTL_TOTAL_Raw	,097	175	<,001	,950	175	<,001
Coworker_support_TOTAL_Raw	,116	175	<,001	,922	175	<,001

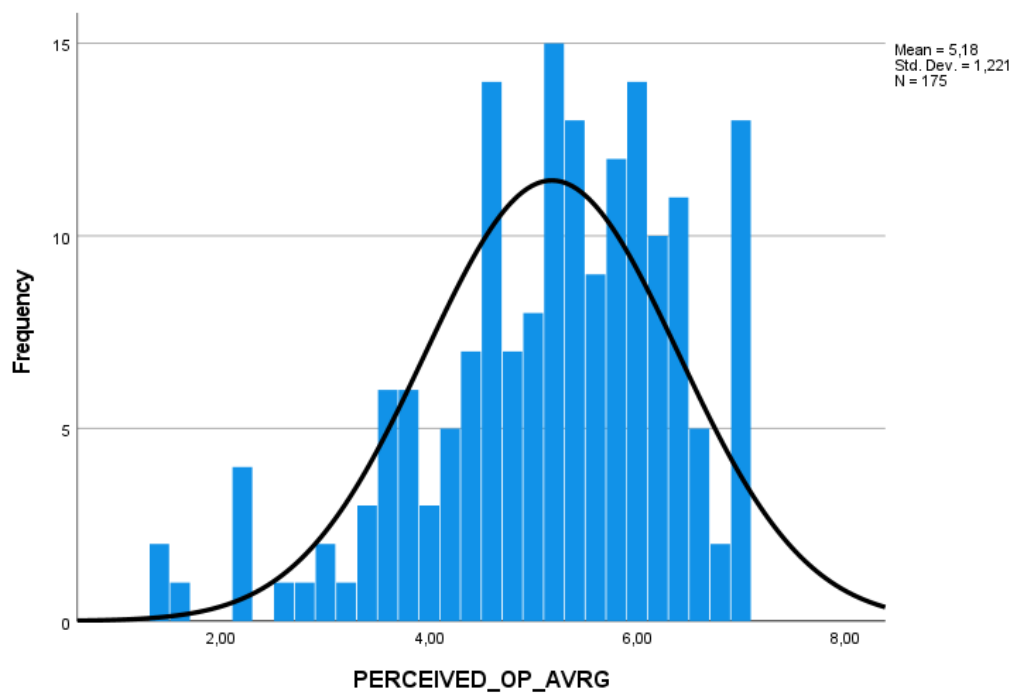
a. Lilliefors Significance Correction

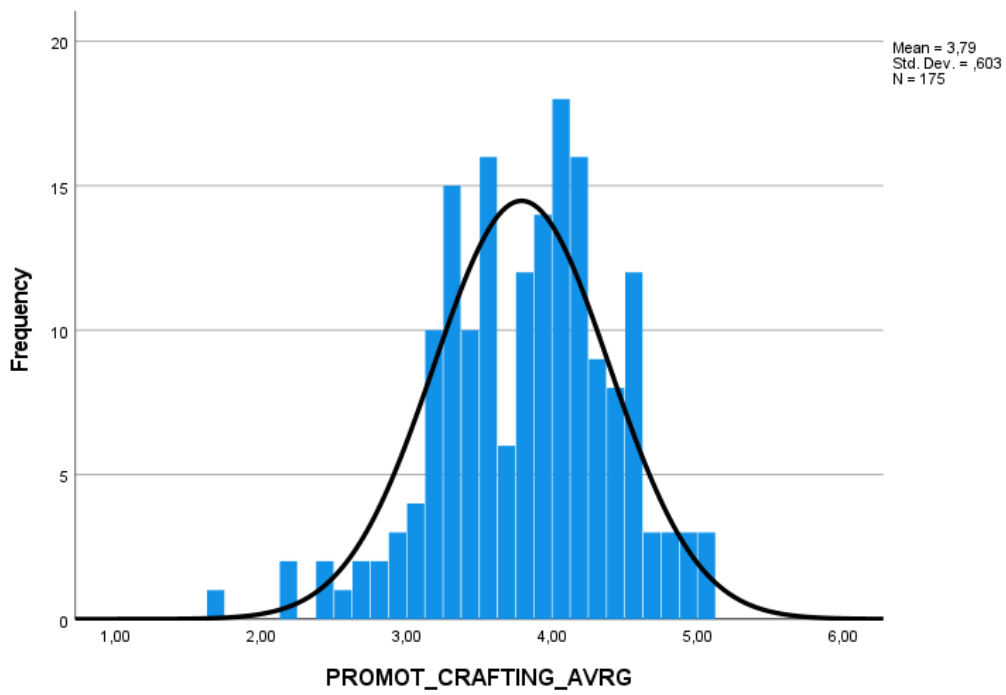
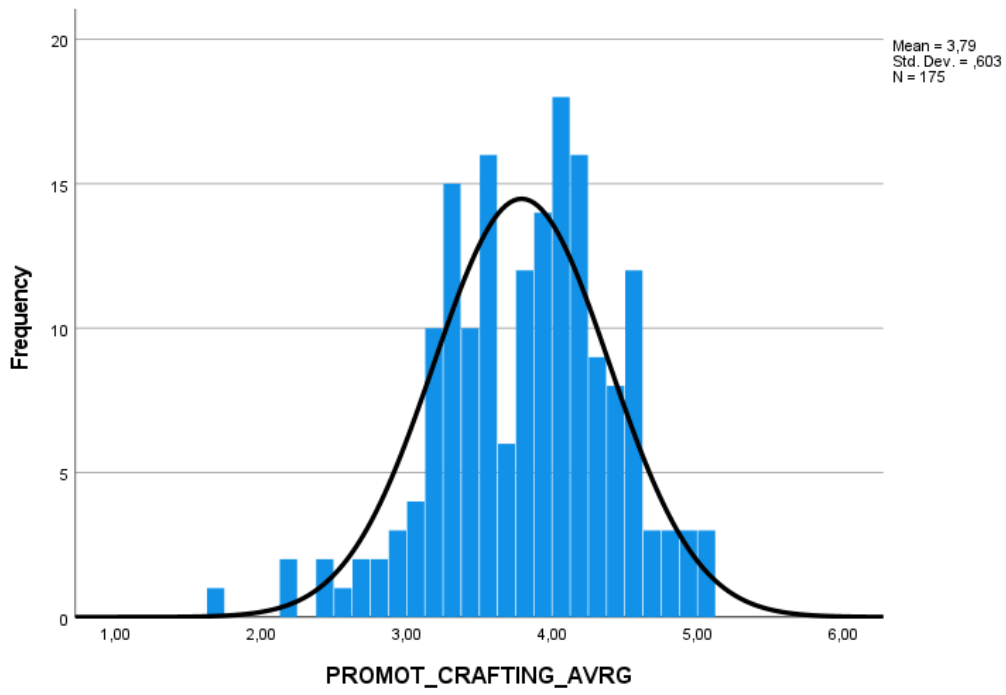
3 priedas. Prielaidų tikrinimas.

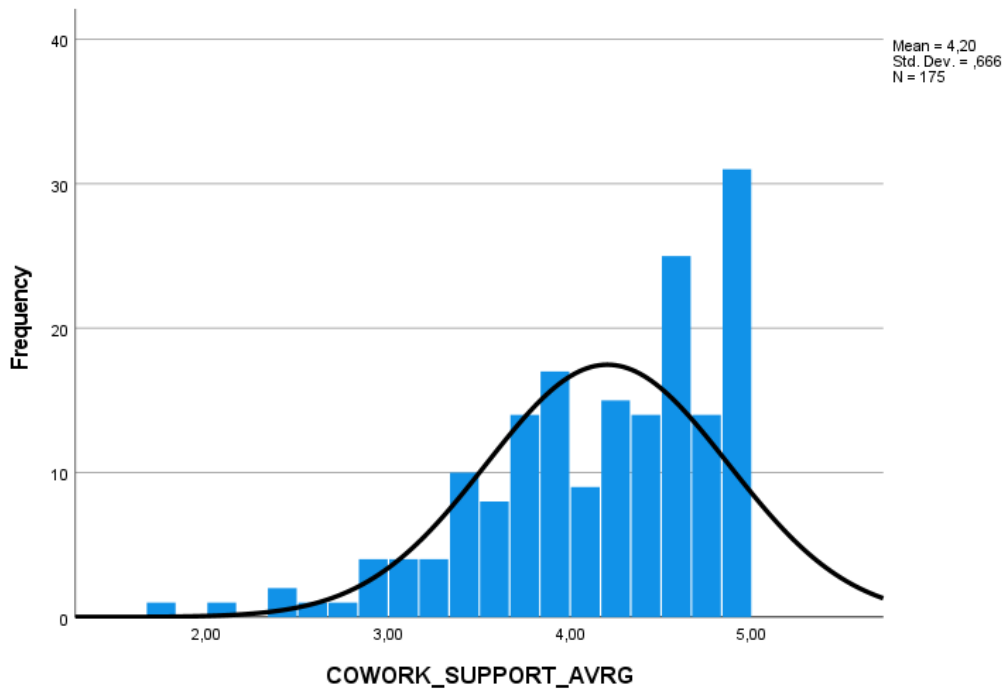
Descriptives

		Statistic	Std. Error	
PERCEIVED_OP_AVRG	Mean	5,1794	,09226	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,9973	
		Upper Bound	5,3615	
	5% Trimmed Mean	5,2524		
	Median	5,4000		
	Variance	1,490		
	Std. Deviation	1,22053		
	Minimum	1,40		
	Maximum	7,00		
	Range	5,60		
	Interquartile Range	1,40		
	Skewness	-,792	,184	
	Kurtosis	,563	,365	
	PROMOT_CRAFTING_AVRG	Mean	3,7911	,04556
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3,7012	
		Upper Bound	3,8810	
5% Trimmed Mean		3,8083		
Median		3,8750		
Variance		,363		
Std. Deviation		,60268		
Minimum		1,69		
Maximum		5,00		
Range		3,31		
Interquartile Range		,81		
Skewness		-,424	,184	
Kurtosis		,332	,365	
GTL_AVRG		Mean	3,4817	,05984
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3636	
		Upper Bound	3,5998	
	5% Trimmed Mean	3,5252		
	Median	3,6000		
	Variance	,627		
	Std. Deviation	,79163		
	Minimum	1,00		
	Maximum	4,60		
	Range	3,60		
	Interquartile Range	1,10		
	Skewness	-,725	,184	
	Kurtosis	,122	,365	
	COWORK_SUPPORT_AVRG	Mean	4,2043	,05034
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	4,1049	
		Upper Bound	4,3036	
5% Trimmed Mean		4,2538		
Median		4,3333		
Variance		,443		
Std. Deviation		,66593		
Minimum		1,75		
Maximum		5,00		
Range		3,25		
Interquartile Range		,92		
Skewness		-,950	,184	
Kurtosis		,718	,365	

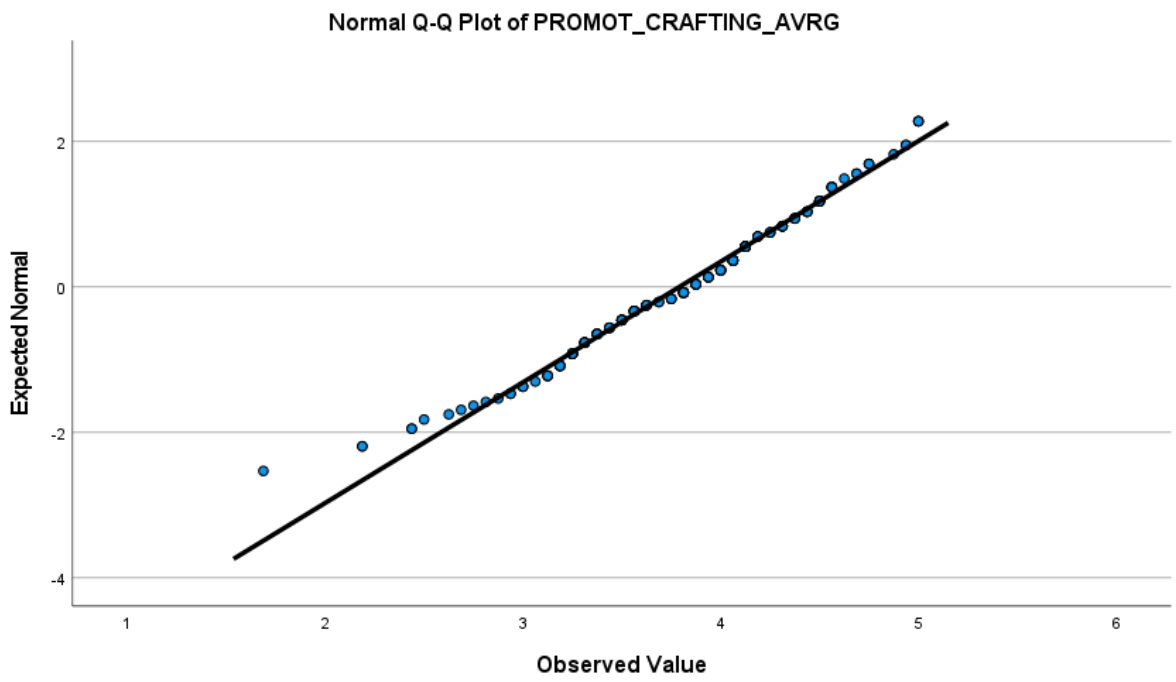
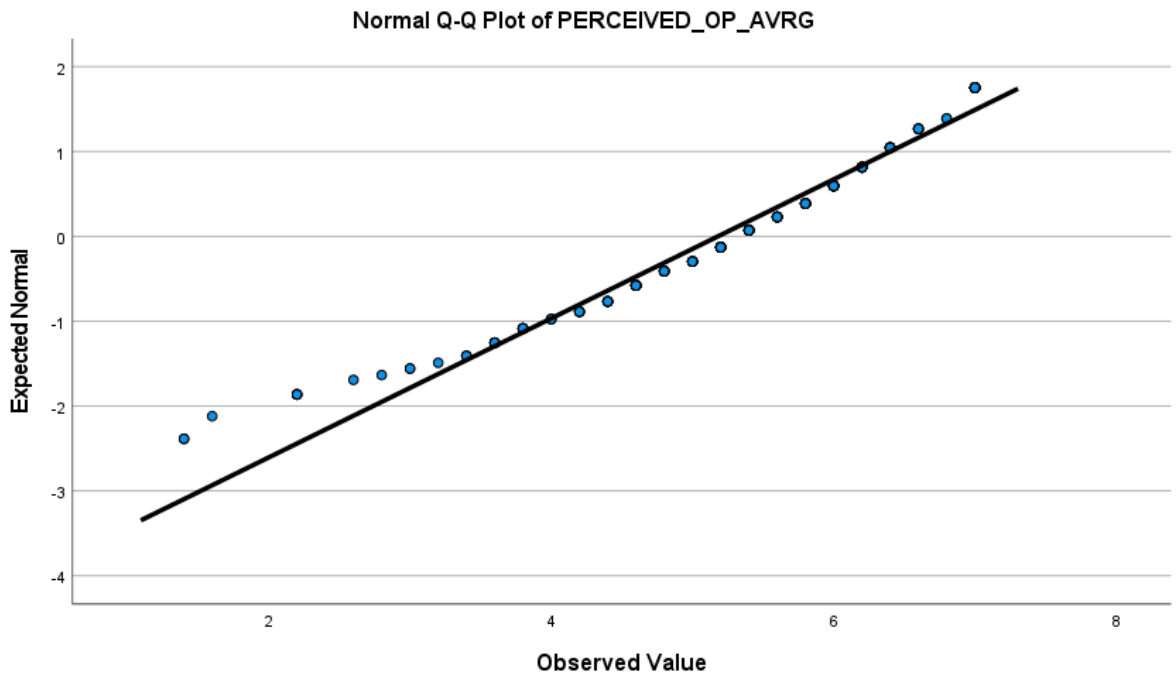
4 priedas. Prielaidų tikrinimas. Dažnio pasiskirstymo grafikai.

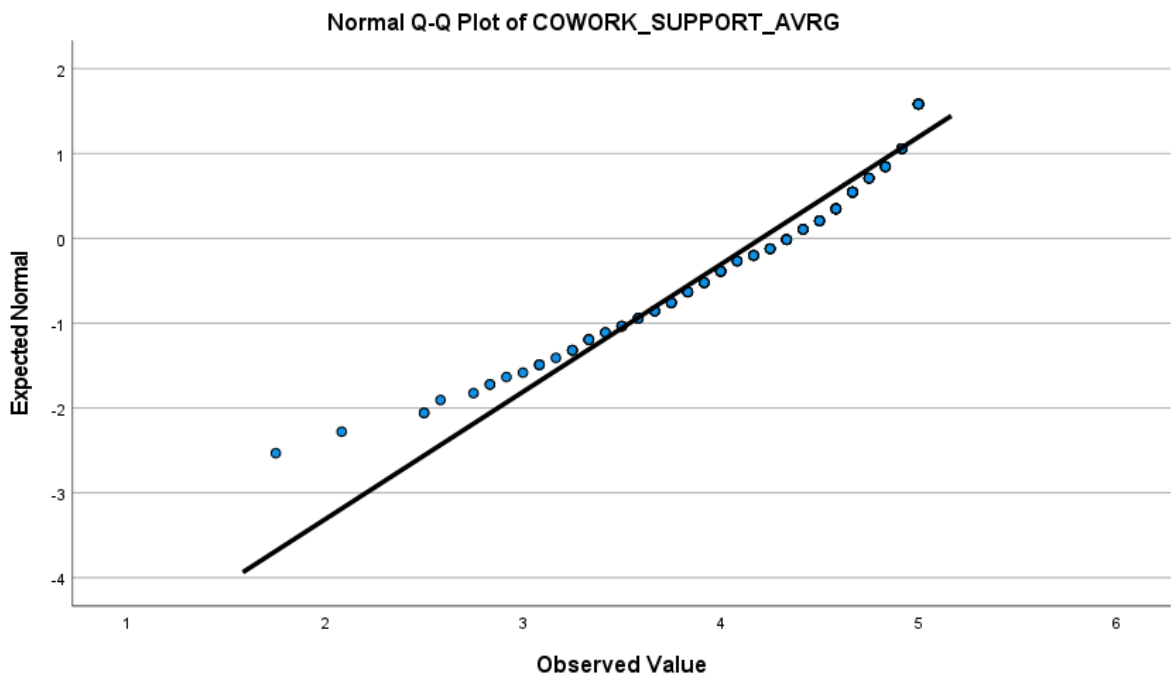
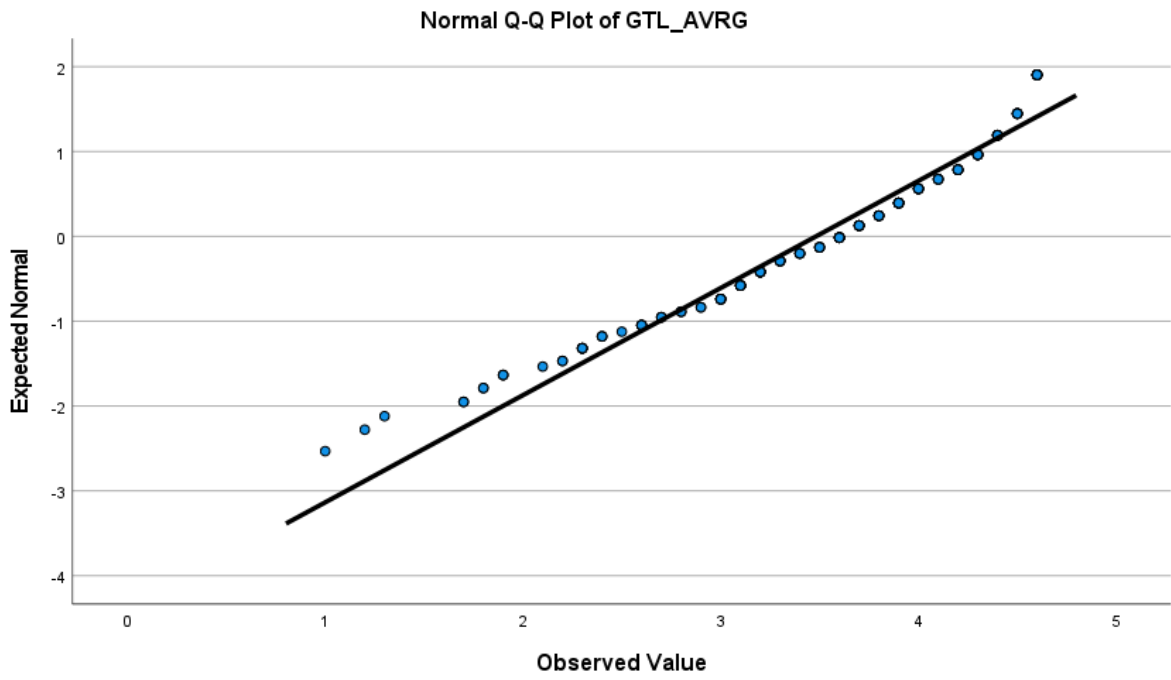




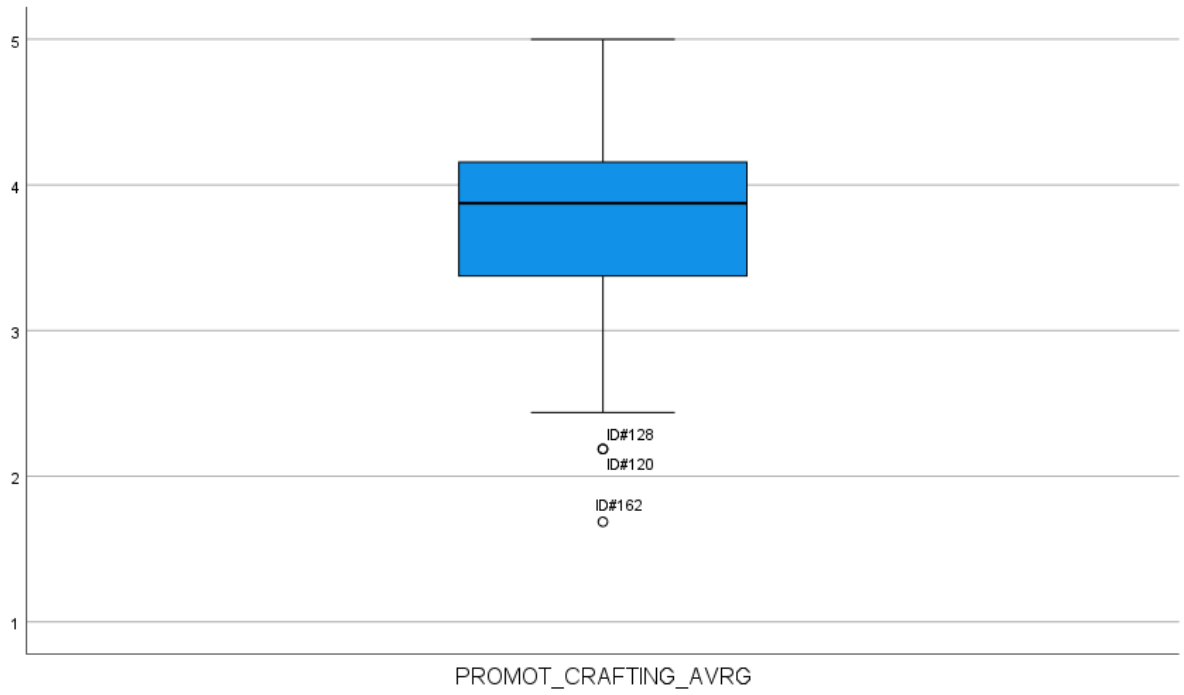
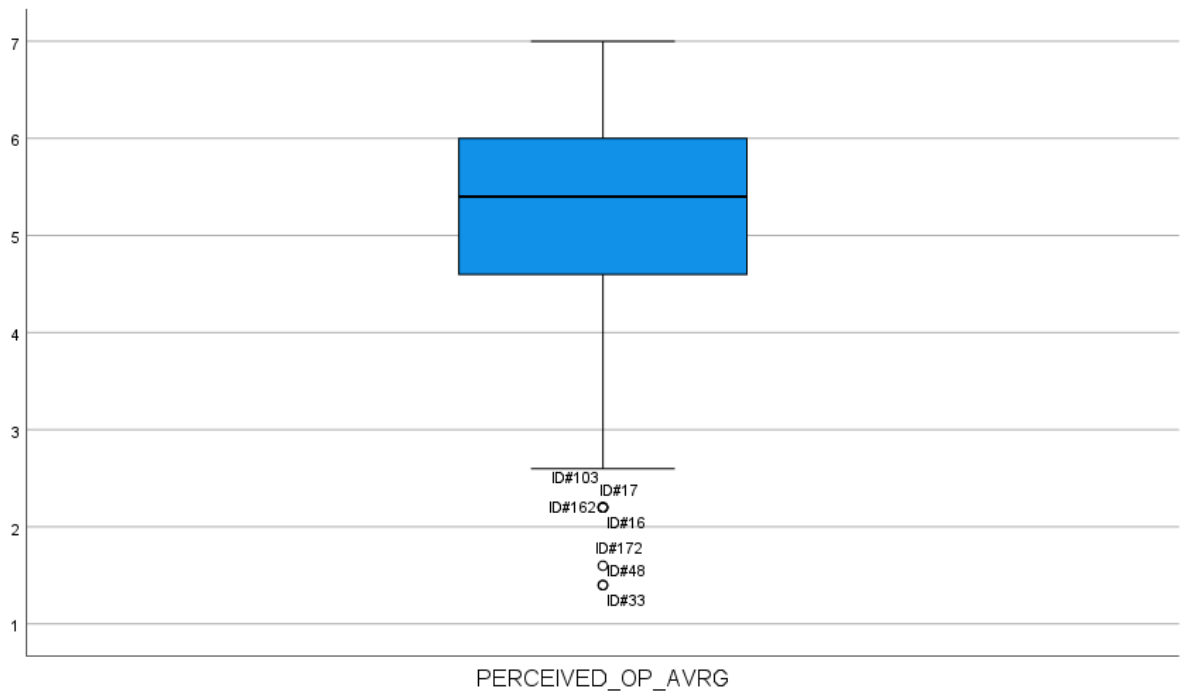


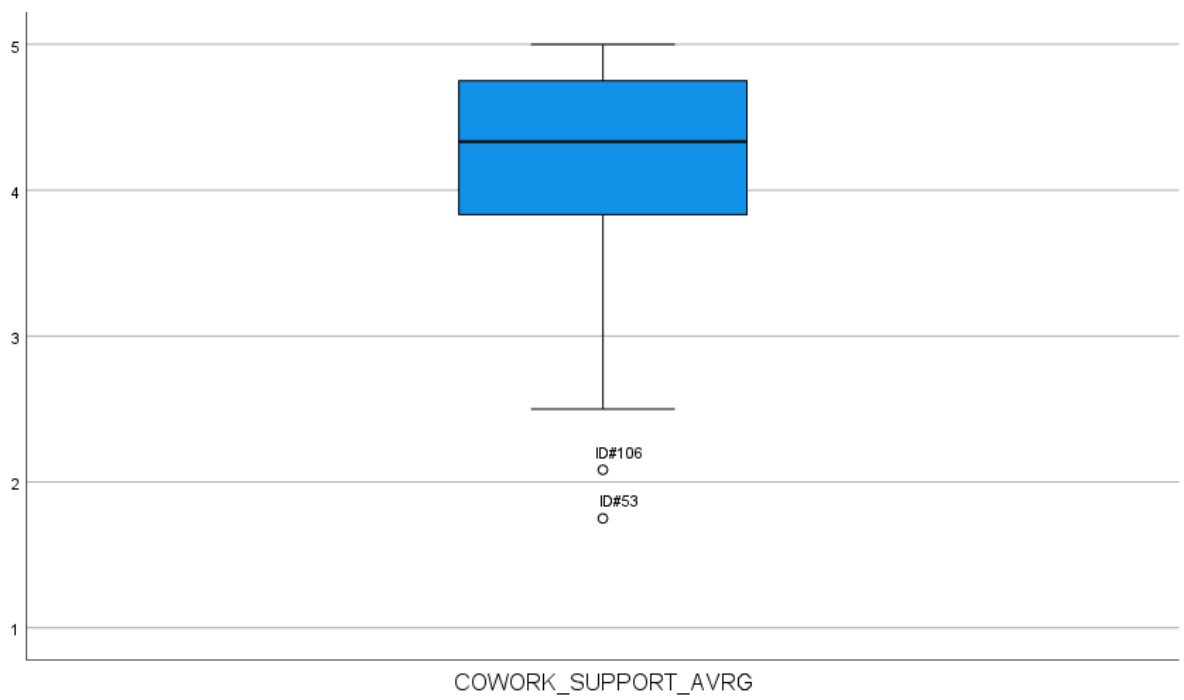
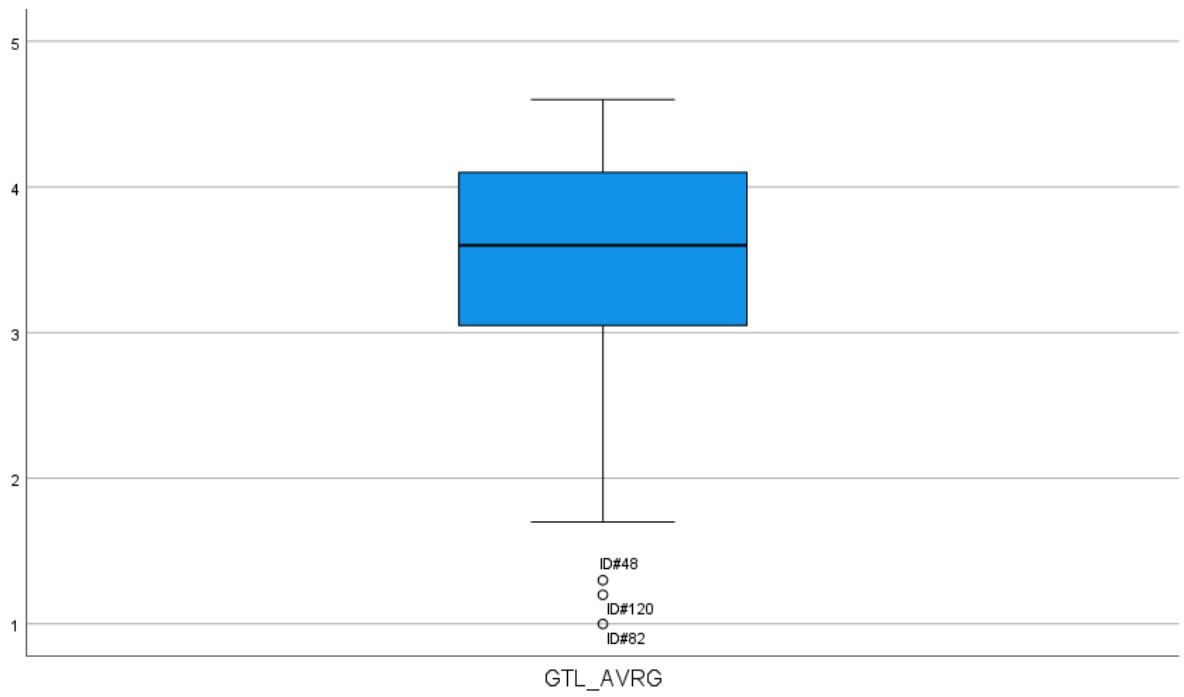
5 priedas. Normalios Q-Q diagramos.





6 priedas. Stulpeliniai grafikai.





Priedas 7. Tukey testas.

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) What is your current model of working?	(J) What is your current model of working?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
PERCEIVED_OP_AVRG	Fully remote	Hybrid (some days in the office, some remotely)	-,10571	,23104	,891	-,6519	,4405
		Fully on site	,80229*	,25561	,006	,1980	1,4066
	Hybrid (some days in the office, some remotely)	Fully remote	,10571	,23104	,891	-,4405	,6519
		Fully on site	,90800*	,20457	<,001	,4244	1,3916
	Fully on site	Fully remote	-,80229*	,25561	,006	-1,4066	-,1980
		Hybrid (some days in the office, some remotely)	-,90800*	,20457	<,001	-1,3916	-,4244
PROMOT_CRAFTING_AVRG	Fully remote	Hybrid (some days in the office, some remotely)	-,11627	,12000	,597	-,4000	,1674
		Fully on site	,02804	,13276	,976	-,2858	,3419
	Hybrid (some days in the office, some remotely)	Fully remote	,11627	,12000	,597	-,1674	,4000
		Fully on site	,14431	,10625	,365	-,1069	,3955
	Fully on site	Fully remote	-,02804	,13276	,976	-,3419	,2858
		Hybrid (some days in the office, some remotely)	-,14431	,10625	,365	-,3955	,1069
GTL_AVRG	Fully remote	Hybrid (some days in the office, some remotely)	-,09762	,15749	,809	-,4700	,2747
		Fully on site	,11971	,17424	,771	-,2922	,5317
	Hybrid (some days in the office, some remotely)	Fully remote	,09762	,15749	,809	-,2747	,4700
		Fully on site	,21733	,13945	,267	-,1124	,5470
	Fully on site	Fully remote	-,11971	,17424	,771	-,5317	,2922
		Hybrid (some days in the office, some remotely)	-,21733	,13945	,267	-,5470	,1124
COWORK_SUPPORT_AVRG	Fully remote	Hybrid (some days in the office, some remotely)	-,07474	,13305	,841	-,3893	,2398
		Fully on site	,03619	,14720	,967	-,3118	,3842
	Hybrid (some days in the office, some remotely)	Fully remote	,07474	,13305	,841	-,2398	,3893
		Fully on site	,11093	,11781	,615	-,1676	,3894
	Fully on site	Fully remote	-,03619	,14720	,967	-,3842	,3118
		Hybrid (some days in the office, some remotely)	-,11093	,11781	,615	-,3894	,1676

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Priedas 8. Suvokiamos galimybės meistrauti galimybė prognozuoti į skatinimą orientuotą darbo meistravimą bei jo dimensijas. Regresija. Koeficientai.

a) Nepriklausomas kintamasis - į skatinimą orientuotas darbo meistravimas.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,234	,244		13,245	<,001	2,752	3,717					
	Gender	-,073	,094	-,058	-,775	,439	-,259	,113	-,034	-,059	-,058	,989	1,011
	Age	,016	,005	,239	3,196	,002	,006	,027	,233	,238	,237	,983	1,017
	What sector do you work in?	,097	,105	,069	,919	,360	-,111	,304	,064	,070	,068	,973	1,028
	What is your current model of working?	,003	,066	,003	,039	,969	-,127	,132	-,030	,003	,003	,965	1,036
2	(Constant)	1,884	,287		6,575	<,001	1,318	2,450					
	Gender	-,071	,083	-,057	-,861	,391	-,235	,092	-,034	-,066	-,056	,989	1,011
	Age	,013	,005	,195	2,947	,004	,004	,022	,233	,221	,193	,974	1,026
	What sector do you work in?	,087	,092	,063	,944	,346	-,095	,270	,064	,072	,062	,972	1,028
	What is your current model of working?	,105	,060	,121	1,768	,079	-,012	,223	-,030	,135	,115	,909	1,101
	PERCEIVED_OP_AVRG	,239	,034	,483	7,122	<,001	,173	,305	,478	,480	,465	,927	1,079

a. Dependent Variable: PROMOT_CRAFTING_AVRG

b) Nepriklausomas kintamasis - į skatinimą orientuotas santykių meistravimas.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,861	,342		8,372	<,001	2,186	3,536					
	Gender	,059	,132	,034	,450	,653	-,201	,320	,052	,034	,034	,989	1,011
	Age	,012	,007	,129	1,712	,089	-,002	,026	,117	,130	,128	,983	1,017
	What sector do you work in?	,036	,147	,019	,247	,805	-,254	,327	-,011	,019	,019	,973	1,028
	What is your current model of working?	,217	,092	,180	2,364	,019	,036	,399	,167	,178	,177	,965	1,036
2	(Constant)	1,513	,430		3,522	<,001	,665	2,361					
	Gender	,061	,124	,035	,491	,624	-,184	,306	,052	,038	,035	,989	1,011
	Age	,009	,007	,097	1,362	,175	-,004	,023	,117	,104	,096	,974	1,026
	What sector do you work in?	,027	,139	,014	,196	,845	-,247	,301	-,011	,015	,014	,972	1,028
	What is your current model of working?	,320	,089	,265	3,582	<,001	,144	,496	,167	,266	,253	,909	1,101
	PERCEIVED_OP_AVRG	,238	,050	,348	4,742	<,001	,139	,337	,292	,343	,335	,927	1,079

a. Dependent Variable: PROMOT_REL_AVRG

c) Nepriklausomas kintamasis - į skatinimą orientuotas įgūdžių meistravimas.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,860	,284		13,570	<,001	3,298	4,421					
	Gender	,020	,110	,014	,182	,856	-,197	,237	,027	,014	,014	,989	1,011
	Age	,009	,006	,110	1,434	,153	-,003	,020	,106	,109	,109	,983	1,017
	What sector do you work in?	,065	,122	,041	,534	,594	-,176	,307	,031	,041	,041	,973	1,028
	What is your current model of working?	,057	,077	,058	,748	,455	-,094	,208	,043	,057	,057	,965	1,036
2	(Constant)	2,330	,336		6,925	<,001	1,666	2,995					
	Gender	,022	,097	,015	,224	,823	-,170	,214	,027	,017	,015	,989	1,011
	Age	,005	,005	,066	,963	,337	-,005	,016	,106	,074	,065	,974	1,026
	What sector do you work in?	,055	,109	,035	,506	,614	-,159	,269	,031	,039	,034	,972	1,028
	What is your current model of working?	,174	,070	,176	2,482	,014	,035	,312	,043	,188	,167	,909	1,101
	PERCEIVED_OP_AVRG	,270	,039	,481	6,867	<,001	,193	,348	,446	,467	,463	,927	1,079

a. Dependent Variable: PROMOT_SKILL_AVRG

d) Nepriklausomas kintamasis - į skatinimą orientuotas užduočių meistravimas.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,958	,344		8,610	<,001	2,280	3,636					
	Gender	-,206	,133	-,115	-1,553	,122	-,467	,056	-,098	-,118	-,114	,989	1,011
	Age	,020	,007	,211	2,841	,005	,006	,035	,210	,213	,209	,983	1,017
	What sector do you work in?	,119	,148	,060	,803	,423	-,173	,411	,073	,061	,059	,973	1,028
	What is your current model of working?	-,151	,092	-,123	-1,638	,103	-,334	,031	-,154	-,125	-,121	,965	1,036
2	(Constant)	1,665	,434		3,833	<,001	,807	2,522					
	Gender	-,204	,126	-,114	-1,625	,106	-,452	,044	-,098	-,124	-,113	,989	1,011
	Age	,018	,007	,181	2,561	,011	,004	,031	,210	,193	,179	,974	1,026
	What sector do you work in?	,110	,140	,055	,783	,434	-,167	,387	,073	,060	,055	,972	1,028
	What is your current model of working?	-,053	,090	-,043	-,588	,558	-,231	,125	-,154	-,045	-,041	,909	1,101
	PERCEIVED_OP_AVRG	,228	,051	,326	4,498	<,001	,128	,329	,360	,327	,314	,927	1,079

a. Dependent Variable: PROMOT_TASK_AVRG

e) Nepriklausomas kintamasis - į skatinimą orientuotas kognityvinis meistravimas.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,259	,318		10,255	<,001	2,632	3,887					
	Gender	-,166	,123	-,099	-1,351	,179	-,408	,076	-,075	-,103	-,098	,989	1,011
	Age	,024	,007	,266	3,628	<,001	,011	,037	,264	,268	,264	,983	1,017
	What sector do you work in?	,166	,137	,089	1,212	,227	-,104	,436	,099	,093	,088	,973	1,028
	What is your current model of working?	-,113	,086	-,098	-1,321	,188	-,282	,056	-,137	-,101	-,096	,965	1,036
2	(Constant)	2,027	,400		5,063	<,001	1,237	2,818					
	Gender	-,164	,116	-,098	-1,417	,158	-,393	,065	-,075	-,108	-,097	,989	1,011
	Age	,021	,006	,236	3,387	<,001	,009	,034	,264	,252	,233	,974	1,026
	What sector do you work in?	,157	,129	,085	1,218	,225	-,098	,413	,099	,093	,084	,972	1,028
	What is your current model of working?	-,019	,083	-,017	-,231	,817	-,184	,145	-,137	-,018	-,016	,909	1,101
	PERCEIVED_OP_AVRG	,218	,047	,332	4,649	<,001	,125	,310	,367	,337	,319	,927	1,079

a. Dependent Variable: PROMOT_COGN_AVRG