

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO VYSTYMAS

Justinas Volkus
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

<p>PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO IR STRUKTŪRINIO ĮGALINIMO ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI: TYRIMAS LIETUVOS VIEŠBUČIŲ SEKTORIUJE</p>	<p>THE INFLUENCE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND STRUCTURAL EMPOWERMENT ON EMPLOYEE ENGAGEMENT: A STUDY IN THE LITHUANIAN HOTEL INDUSTRY</p>
--	--

Darbo vadovas doc. dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2023

TURINYS

<i>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS</i>	4
<i>LENTELIŲ SĄRAŠAS</i>	5
<i>ĮVADAS</i>	6
<i>1. STRUKTŪRINIO IR PSICHOLOGINIO DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO IR ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TEORINIAI ASPEKTAI</i>	8
1.1. Įgalinimo samprata.....	8
1.1.1. Psichologinis įgalinimas	12
1.1.2. Struktūrinis įgalinimas	16
1.1.3. Įgalinimo prielaidos	19
1.2. Įsitraukimo samprata	26
1.2.1. Įsitraukimo dimensijos.....	29
1.2.2. Įsitraukimo veiksniai, prielaidos.....	33
1.3. Įgalinimo ir įsitraukimo sąsajos	37
1.3.1. Įgalinimo ir įsitraukimo sąsajos viešbučių sektoriuje.....	39
<i>2. TYRIMO METODOLOGIJA</i>	41
2.1. Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai.....	41
2.2. Tyrimo modelis ir jo pagrįstumas	42
2.2.1. Tyrimo charakteristikos	42
2.2.2. Tyrimo anketos struktūra	44
2.3. Duomenų analizės priemonės ir statistinė analizė.....	48
<i>3. TYRIMO REZULTATAI</i>	49
3.1. Socialinis – demografinis respondentų pasiskirstymas	49
3.2. Duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas	56
3.3. Statistiškai reikšmingų vertinimo vidurkių analizė.....	59
3.4. Ryšių tarp modelio kintamųjų regresinė analizė	62
3.5. Psichologinio įgalinimo mediacinis poveikis.....	67
3.6. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas	69
<i>IŠVADOS IR PASIŪLYMAI</i>	71
<i>LITERATŪROS SĄRAŠAS</i>	74
<i>SANTRAUKA</i>	87

<i>SUMMARY</i>	89
<i>PRIEDAI</i>	91
Priedas nr. 1. Apklausos anketa.....	91
Priedas nr. 2. Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumai pagal respondentų amžių.....	96
Priedas nr. 3. Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumai pagal respondentų išsilavinimą.....	97
Priedas nr. 4 Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumai pagal respondentų darbo stažą	100
Priedas nr. 5 Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumai pagal respondentų darbo sritį	101
Priedas nr. 6 Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumai pagal viešbučių statusą, kuriuose dirba respondentai.....	107

PAVEIKSLŲ SARAŠAS

Paveikslas 1. Tyrimo modelis.....	42
Paveikslas 2. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	51
Paveikslas 3. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	51
Paveikslas 4. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	52
Paveikslas 5. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje organizacijoje.....	52
Paveikslas 6. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas vadovaujančias / nevadovaujančias pareigas.....	53
Paveikslas 7. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo sritį.....	54
Paveikslas 8. Respondentų pasiskirstymas pagal viešbučių, kuriuose dirba respondentai klasifikacijos reitingą žvaigždutėmis.....	54
Paveikslas 9. Respondentų pasiskirstymas pagal viešbučių, kuriuose dirba, statusą.....	55
Paveikslas 10. Respondentų pasiskirstymas pagal viešbučių, kuriuose dirba, dydį.....	55
Paveikslas 11. Konceptuali mediatoriaus schema	68

LENTELIŲ SĄRAŠAS

Lentelė 1. Psichologinio įgalinimo dimensijos pateikiamos mokslinėje literatūroje	14
Lentelė 2. Įgalinimo prielaidos	23
Lentelė 3. Struktūrinio įgalinimo - darbo našumo sąlygų klausimynas (CWEQ-II).....	44
Lentelė 4. Patikslintas lietuviškas psichologinio įgalinimo klausimynas PĮKL-9	46
Lentelė 5. Įsitraukimo klausimynas Utrechto įsitraukimo į darbą skalės trumpoji versija UWES-9	47
Lentelė 6. Klausimynų vidinio suderintumo Cronbach α koeficientų palyginimas	47
Lentelė 7. Respondentų aprašomoji statistika	49
Lentelė 8. Empirinio tyrimo duomenų aprašomoji statistika	56
Lentelė 9. Duomenų normalumo testai.....	58
Lentelė 10. Asimetrijos ir eksceso (Skewness ir Kurtosis) koeficientų reikšmės	58
Lentelė 11. Darbuotojų struktūrinio įgalinimo, psichologinio įgalinimo ir įsitraukimo rezultatų palyginimas pagal vadovaujančias / ne vadovaujančias pareigas	59
Lentelė 12. Struktūrinio įgalinimo regresinės analizės modelis paaiškinti įsitraukimą į darbą ...	62
Lentelė 13. Struktūrinio įgalinimo regresinės analizės modelis paaiškinti įsitraukimą į darbą ...	63
Lentelė 14. Psichologinio įgalinimo regresinės analizės modelis paaiškinti įsitraukimą į darbą.	64
Lentelė 15. Psichologinio įgalinimo regresinės analizės modelis paaiškinti įsitraukimą į darbą.	64
Lentelė 16. Struktūrinio ir psichologinio įgalinimo regresinės analizės modelis paaiškinti įsitraukimą į darbą	65
Lentelė 17. Struktūrinio ir psichologinio įgalinimo regresinės analizės modelis paaiškinti įsitraukimą į darbą	65
Lentelė 18. Struktūrinio įgalinimo regresinės analizės modelis paaiškinti psichologinį įgalinimą	66
Lentelė 19. Struktūrinio įgalinimo regresinės analizės modelis paaiškinti psichologinį įgalinimą	67
Lentelė 20. Mediatoriaus poveikio išklotinė	68
Lentelė 21. Tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai.....	69

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Globalizacija, sparti technologijų pažanga bei nuolat kylantys klientų lūkesčiai sukūrė sudėtingą ir intensyvią verslo aplinką paslaugų ir konkrečiai viešbučių sektoriuje. Šiame sektoriuje darbuotojai dažnai turi tiesioginį ryšį su klientais, taip pat sektoriui būdingas dėmesys komandiniam darbui ir būtinybei, kad darbuotojai greitai ir savarankiškai priimtų sprendimus, todėl darbuotojų įgalinimas yra ypatingai svarbus. Kai darbuotojai turi teisę priimti sprendimus ir imtis veiksmų, kad išspręstų klientų problemas ir patenkintų jų poreikius, jie taip pat jaučiasi labiau įsitraukę ir patenkinti savo darbu (Tripathi ir kt., 2021; Ukil, 2016).

Siekiant išsilaikyti konkurencinėje kovoje viešbučiai turi įgyti tvarų konkurencinį pranašumą išsiskirdami iš kitų savo paslaugomis arba aptarnavimu. Viešbučių sektoriuje apčiuopiamas turtas visada sukuria vertę, tačiau dar didesnė tos vertės dalis, už kurią dabar nori mokėti klientai, taip pat kuriama per žmogiškąjį kapitalą žinomą kaip intelektinį kapitalą, įgalinant darbuotojus (Nemec Rudez ir Mihalic, 2007). Dabartiniame ekonominiame klimato, psichologinis darbuotojų ryšys su savo darbu yra raktas į efektyvią konkurenciją (Chaudhary ir kt., 2011) ir organizacijoms reikia darbuotojų, kurie yra įsitraukę į darbą (Bakker ir kt., 2010), nes įsitraukę darbuotojai paprastai yra labiau patenkinti savo darbu, atsidavę ir efektyvūs darbe (Moura ir kt., 2015). Taigi, organizacijoms ieškant darbuotojų, kurie imasi iniciatyvos ir kūrybiškai reaguoja į darbo iššūkius, darbuotojų įsitraukimas ir įgalinimas tampa svarbus tiek individualiame, tiek ir organizaciniame lygmenyje (Moura ir kt., 2015).

Temos iširtumas. Mokslinėje literatūroje randama daug tyrimų analizuojančių struktūrinį, psichologinį darbuotojų įgalinimą ir įsitraukimą į darbą įtrauktus skirtinguose tyrimų modeliuose. Klidas ir kt. (2007) tyrė darbuotojų įgalinimą prabanguose Europos šalių viešbučiuose, Tripathi ir kt. (2021) analizavo psichologinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajas moderuojant suvokiamam organizaciniam palaikymui ir kontrolės lokusui Indijos viešbučiuose, Moura ir kt. (2015) tyrė ryšį tarp psichologinio įgalinimo, įsitraukimo į darbą ir pasitenkinimo darbu Portugalijos viešbučiuose, o (Kruja et al., 2016) nagrinėjo įsitraukimo į darbą prielaidas viešbučiuose JAV. Tačiau darbuotojų struktūrinio ir psichologinio įgalinimo įtaka įsitraukimui į darbą Lietuvos viešbučių sektoriuje nėra iširta. Taip pat mokslinėje literatūroje pasigendama tyrimų, analizuojančių psichologinio įgalinimo kaip mediatoriaus vaidmenį ryšiui tarp struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą. Todėl galima daryti išvadą, kad ši tema yra aktuali ir vertinga tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu.

Darbo **objektas**: darbuotojų struktūrinio ir psichologinio įgalinimo įtaka įsitraukimui Lietuvos viešbučiuose.

Darbo tikslas – išanalizavus mokslinėje literatūroje pateikiamus struktūrinio darbuotojų įgalinimo, psichologinio darbuotojų įgalinimo bei įsitraukimo į darbą teorinius aspektus bei atlikus empirinį tyrimą, nustatyti bei įvertinti struktūrinio darbuotojų įgalinimo ir psichologinio darbuotojų įgalinimo įtaką įsitraukimui į darbą.

Magistro darbo tikslui pasiekti iškelti šie **uždaviniai**:

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyti sąsajas tarp struktūrinio darbuotojų įgalinimo, psichologinio darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo į darbą
2. Atlikus empirinį tyrimą, nustatyti struktūrinio ir psichologinio darbuotojų įgalinimo įtaką darbuotojų įsitraukimui
3. Tyrimo rezultatų pagrindu parengti išvadas ir pasiūlymus

Darbo metodai:

1. Lyginamoji mokslinės literatūros analizė ir sintezė
2. Empirinis tyrimas. Kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa.
3. Statistinė duomenų analizė

Darbo struktūra:

Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš trijų pagrindinių dalių. Pirmojoje dalyje pateikiama mokslinės literatūros analizė bei struktūrinio ir psichologinio darbuotojų įgalinimo, įsitraukimo į darbą teoriniai aspektai, samprata ir klasifikacija. Taip pat analizuojamos įgalinimo ir įsitraukimo sąsajos bendrai ir konkrečiai viešbučių sektoriuje, daug dėmesio skiriant užsienio autorių moksliniams straipsniams. Antrojoje dalyje aprašoma empirinio tyrimo metodologija, empirinio darbo tikslas, uždaviniai bei suformuotos hipotezės. Taip pat aprašomos tyrimo charakteristikos, tyrimo modelio pagrindumas, anketos struktūra bei duomenų apdorojimui taikytos statistinės analizės priemonės. Tuo tarpu trečiojoje dalyje atliekama tyrimo metu surinktų duomenų analizė taikant anksčiau numatytas statistines priemones – atliekama respondentų ir duomenų aprašomoji statistika, atliekami duomenų normalumo ir reikšmingumo testai. Tuomet lyginami vertinimų vidurkiai, sudaromi regresiniai modeliai ryšių tarp modelių kintamųjų regresinei analizei bei nagrinėjamas mediacinis poveikis. Galiausiai pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, išvados ir pasiūlymai.

1. STRUKTŪRINIO IR PSICHOLOGINIO DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO IR ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Įgalinimo samprata

Darbuotojų įgalinimas – tai motyvavimo metodas, sulaukęs didelio organizacijų vadovų dėmesio. Psichologinis motyvavimas yra naujas reiškinys. Psichologinis įgalinimas (angl. *psychological empowerment*) apibrėžiamas kaip „darbuotojo būseną, apimanti suvokimą apie sugebėjimą atlikti darbus“ (Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2015). Įgalinimo terminą 1981 metais sugalvojo sociologijos mokslininkas Julian Rappaport (1981).

Įgalinimo kaip psichologinės būsenos žymėjimas ir apibrėžimas yra skirtingas. Dažnai buvo vartojamos tokios sąvokos kaip savęs aktualizavimas, charizma, saviveiksmingumas, kontrolės lokusas, įgalinimas ar sinergija (Zimmerman, 1995). Lowe ir Kanung (1996), taip pat Logan ir Ganster (2007) pabrėžė įgalinimo svarbą padedančią išaiškinti žmogaus motyvaciją ir įsitraukimą, ypač kalbant apie vidinę darbo motyvaciją. Vėliau Matthews ir kt., (2003) pateikė išsamesnį vidinio darbo / užduoties motyvavimo „modelį“. Conger ir Kanung (1997) darbai buvo laikomi „naujesnės“ įgalinimo kaip pažinimo koncepcijos, susijusios su vidine užduoties motyvacija „pradiniu tašku“.

Béres ir kt. (2011) tyrimu buvo bandoma iširti veiksnius, darančius įtaką Malaizijos mokyklų direktorių psichologiniam įgalinimui dėl darbo motyvacijos, įsitraukimo ir ketinimo nutraukti darbą. Rezultatai parodė visus penkis psichologinio įgalinimo aspektus (PE-bendruomeninis, PE-individualus, PE-kompetencija, PE-apsisprendimas ir PE-įsitraukimas) teigiamai ir reikšmingai koreliuojančius su vidinės darbo motyvacijos sritimi. Šis tyrimas taip pat įrodo, kad padidėjus ketinimams nutraukti darbą, atitinkamai sumažėjo psichologinio įgalinimo dimensijų komponentai.

Ahmad ir Abu Talib, (2015), kurie tyrė vietos bendruomenių (Pakistane) įgalinimą, teikia, kad įgalinant bendruomenes padeda decentralizuotas valdymas. Tai reiškia, kad vietoje savarankiškai bendruomenės nariai nusprendžia ir veikia, siekdami kokio nors tikslo, pavyzdžiui, skurdo mažinimo. Ta pati decentralizavimo idėja galioja ir organizacijoms. Tetik (2016) teigia, kad darbuotojų įgalinimas yra visuotinai pripažintas vadybos metodas, kuris gali būti visuotinai pritaikytas organizacijose, siekiant patenkinti šiuolaikinio globaliojo verslo poreikius: šiuo metu net 70 proc. visų organizacijų pripažįsta darbuotojų įgalinimo svarbą. Kad įmonės būtų konkurencingos, joms reikia kiekvieno darbuotojo žinių, idėjų, energijos ir kūrybiškumo - pradedant nuo eilinių darbuotojų iki aukščiausio lygio vadovų. Maton (2008) teigia, kad įgalinimas yra dalyvaujamojo pobūdžio procesas, kuomet individai ar jų grupės geba kontroliuoti

savo gyvenimą ir siekti reikšmingų tikslų. Adomaitytė-Subačienė (2019), perfrazuodama Pease (2002), teigia, kad įgalinimas yra siekiamybė, kurianti laisvės iliuziją“, t.y., asmuo jaučia, kad pats priima sprendimus, daro pasirinkimus - įgalinimas visada yra susijęs su apsisprendimo vertybėmis.

Alsop ir kt. (2006) įgalinimą apibrėžia kaip išplėtotą asmenų ar asmenų grupių galėjimą ir gebėjimą priiminėti sprendimus ir veikti siekiant rezultato. Įgalintas darbuotojas – tai toks darbuotojas, kuris gali veikti, gali priimti rezultatyvius sprendimus. Tuo tarpu Valiulė ir Vaikšnoras (2018) įgalinimo procese didelę svarbą teikia vadovo vaidmens nustatymui įgalinant žmogiškuosius išteklius. Įgalinimas apibrėžiamas kaip „vadovo veiksmai, skatinantys darbuotoją suvokti savo darbo prasmingumą, padedantys sėkmingai įgyvendinti organizacijos tikslus ir uždavinius“. Jordan ir kt. (2017) pabrėžia, kad įgalinimas yra labai svarbus įmonių konkurencingumui ir efektyvumui didinti bei yra vienas iš pagrindinių organizacijos sėkmės veiksnių, nes, kaip rodo atliktas tyrimas, lyderiai, kurie turi žinių apie psichologinį įgalinimą, geriau valdo organizaciją, geba motyvuoti darbuotojus siekti organizacinių tikslų, tobulėti. Psichologinis įgalinimas vaidina svarbų vaidmenį, nes yra susijęs su pasitenkinimu darbu bei organizaciniu pilietiškumu.

Shah ir kt., (2019) teigia, kad psichologinis įgalinimas bus reikšmingiausias tada, kuomet jis bus suvoktas, t.y., darbuotojai patys suvoks savo atsakomybę ir ją prisiims, suvoks normatyvinius organizacijos įsipareigojimus bei galės valdyti laiką, kada juos atlikti, jaus pasitenkinimą darbu. Meng ir Sun (2019) tyrimas parodė, kad psichologinis įgalinimas lemia tai, jog darbuotojai bus labiau linkę diegti inovacijas, efektyvius darbo metodus bei su kitais organizacijos nariais aptaria iškilusius sunkumus, padeda kolegoms susidoroti su darbe iškilusiomis kliūtimis. Tetik (2016) atliktas tyrimas, kurio metu buvo vykdoma Turkijoje dirbančių gidų apklausa, parodė, kad psichologinis įgalinimas, pasitenkinimas darbu ir darbo rezultatai glaudžiai susiję. Psichologinis įgalinimas skatina pasitenkinimo darbu jausmą bei kelia veiklos lygį. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad psichologinio įgalinimo prasmės dimensija, savo darbo reikalingumo suvokimas labiausiai skatino pasitenkinimą darbu. Tyrimas rodo, kad svarbi pasitenkinimo darbu sąlyga yra ta, kad asmuo darbą laikytų asmeniškai prasmingu. Priešingai, jeigu asmuo nejaučia, kad darbas jam asmeniškai yra prasmingas, jo veikla bus apatiška, tuo pačiu prasti bus ir darbo rezultatai.

Paslaugų kokybė siūloma viešbučių versle tampa svarbesnė už kiekybę, nes paslaugų rezultatas nėra fizinis ir jo negalima išmatuoti kiekybinėmis priemonėmis. Todėl, be įvesties, turėtume atsižvelgti ir į valdymą, organizavimą, kūrybingumą, intelektą, požiūrį ir darbuotojų elgesį; tai yra kokybiniai ir kiekybiniai rezultatai taip pat jie turėtų būti nagrinėjami apibrėžiant įmonių paslaugų produktyvumą (Cetin, 2013).

Pasak Ders (2016) asmenis motyvuojančius veiksnius galima suskirstyti į devynias grupes. Tai yra: instinktyvus, fiziologinis, socialinis, psichologinis, socialinis-psichologinis aspektai, sėkmė, energija, prisirišimas, įsitikinimų ir požiūrio veiksniai. Šiuos veiksnius kiti gali lengvai panaudoti motyvuodami asmenis, kas padidintų jų įsitraukimą. Pasak Ders (2016); Füller (2010) kiekvienam asmeniui skirtingas veiksnys gali būti naudojamas kaip motyvavimo priemonė darbuotojų įgalinimui ir įsitraukimui skatinti. Northouse (2010); Osborne ir Hammoud (2017) teigia, jog apskritai galima padidinti motyvavimo priemonių skaičių daugumai įmonių taip pat ir viešbučių versle. Skatinamos priemonės, už kurias atsakingi darbdaviai ir kurios motyvuoja darbuotojus, didina jų įsitraukimą apima pakankamas pajamas, saugią darbo vietą, darbo saugumą, paaukštinimo galimybes, darbo patrauklumą, vertą darbo identitetą, statusą, asmens įgaliojimą, privataus gyvenimo pagarbą, galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo procese, sąžininga ir tvari drausmės sistema.

Motyvavimo priemonės galima suskirstyti į tris kategorijas (Cetin, 2013):

- ekonominės motyvacijos priemonės,
- psichosocialinės motyvacijos priemonės,
- organizacinės-administracinės motyvavimo priemonės.

Ekonominės motyvacijos priemonės. Visuotinai žinoma, kad darbo priežastiniai ryšiai, iš esmės, yra susiję su abiem: darbdaviais ir darbuotojais. Kol darbuotojai stengiasi patenkinti darbdavio lūkesčius Norėdami neprarasti darbo, kuris yra pagrindinis jų pajamų šaltinis, darbdaviai gali naudoti tam tikras ekonomines priemones kaip motyvavimo įrankius, kuriais siekiama geriausiai išnaudoti savo darbuotojus. Šios priemonės gali būti didesnės pajamos, padidinti atlyginimai, priemokos ir ekonominis atlygis (Meng ir Sun, 2019; Simsek, 2009).

Didesnės pajamos: kai kuriose organizacijose kuo daugiau pastangų deda darbdaviai, tuo daugiau pajamų jie gauna įgydami naudos ir taip dar labiau motyvuoja darbuotojus. Profesinių sąjungų patvirtintas atlyginimų padidėjimas padidina motyvaciją ir darbuotojų įsitraukimą. Taip pat galima pastebėti, kad motyvacija padidėja, jei darbdavys paskirsto dalį nuo pajamų darbuotojams pagal dalyvavimo pelno sistemoje sistemą. Kita vertus, norint paskatinti darbuotojus, reikia skirti įvairius apdovanojimus, kurie skatina juos dirbti ir užtikrina prisirišimą prie savo darbo ir įmonės. Svarbu skirti tinkamus apdovanojimus darbuotojams daugelyje įmonių. (Arefin ir kt., 2019; Rudež ir Mihalič, 2007).

Psichosocialinės motyvavimo priemonės. Bendra (dažniausiai) dauguma organizacijų mato tik ekonominio motyvavimo priemones skirtas darbuotojams. Kita vertus, personalą gali motyvuoti psichosocialinės motyvavimo priemonės. Cetin (2013); Mittal ir kt. (2019); Ramey ir

kt. (2019) nurodo kai kuriuos iš pirminių psichosocialinių motyvavimo priemonių, tokių kaip savarankiškas darbas, įgalinimas, įsitraukimas, atsakomybė, socialinė padėtis, pagarba asmenybei ir gyvenimui, darbui ir psichologinis saugumas.

Organizacinės-administracinės motyvavimo priemonės viešbučių įstaigose koreliuoja su šios įstaigos sėkme ir yra glaudžiai susijusi su darbuotojų įsitraukimu į darbą ir įgalinimu. Organizacijos struktūra gali būti veiksnys užtikrinant tokį produktyvumą. Organizacinis ir administracinis įmonių supratimas turėtų būti toks, kad: indėlis į darbuotojų motyvaciją yra svarbus. Administracinis organizacijos supratimas, organizaciniai santykiai, atlygio sistemos ir pats darbas gali būti pelningi (Akgunduz ir Bardakoglu, 2017).

Tačiau reikia pabrėžti, kad įgalinimas parodo ne tik gebėjimų bei galių turėjimą, t.y., rezultata. Įgalinimas pabrėžia ir procesą, kuris gali ir nesibaigti teigiamu rezultatu arba taip, kaip buvo planuota. Taigi darbuotojų įgalinimas nėra garantija, kad darbo rezultatai bus geri. Civinskas ir Tamutienė (2014) rašo, jog „jau kelis dešimtmečius praktikai ir akademikai peržiūrinėdami įgalinimo apibrėžimus pastebi, kad įgalinimo kategorija implikuoja autoriteto suteikimą“. Ypač praktikai (socialiniai darbuotojai, psichologai, tarptautinių agentūrų darbuotojai ir pan.) nenori, kad apibrėžimuose sumažėtų savipagalbos reikšmė, o ją užgožtų paslaugų tikslinei grupei dalykai.

Apibendrinus, įgalinimo konstruktas nėra aiškiai teoriškai apibrėžtas, diskutuojama, ar tai vadovavimo, ar vis dėlto darbuotojų motyvacijos klausimas, nėra bendro teorinio modelio, pagrindžiančio darbuotojo psichologinio įgalinimo ir jo prielaidų bei pasekmių aiškinimą. Dėl ekonominių ir socialinių pokyčių visada kinta verslo padėtis ir vertinimo šaltiniai. Nors pramoninės visuomenės įmonėms anksčiau buvo labai svarbūs konkretūs subjektai, tai lėmė abstrakčių subjektų, tokių kaip darbuotojų žinios ir kompetencija perėjimą prie informacinės visuomenės ir visuomenės pokyčių. Klausimai, tokie kaip galimybė turėti, naudoti ir valdyti šį pokytį paskatino abstrakčių subjektų formavimąsi, kurie laikomi intelektualiniu kapitalu. Viešbučiai po šio pokyčio išliko nacionalinėse ir tarptautinėse rinkose, jų išlikimas labai priklausė nuo galimybės sukurti pranašumą konkurencijoje, įgyti papildomos naudos ir bei panaudoti visus turimus išteklius verslui skatinti. Tokias problemas kaip pravaikštos, žemas produktyvumas, neprisirišimas prie darbo, nenoras, didelė apyvarta ir žema paslaugų kokybė gali nugalėti darbuotojų motyvacija ir įgalinimas. Įgalinimas nėra vienintelis produktyvumo didinimo veiksnys, jis yra vienas iš svarbių veiksnių, darantis tiesioginį poveikį verslo sėkmei. Todėl viešbučių įstaigos turėtų sukurti į darbuotojus orientuotą motyvavimo sistemą ir juos įgalinti.

1.1.1. Psichologinis įgalinimas

Pasak Zimmerman (1995) universalios ir visuotinės psichologinio įgalinimo priemonės sukūrimas gali būti neįmanomas. Pirmiausia reikia skirti įgalinimo procesus nuo rezultatų. Pagrindinės prielaidos, įskaitant supratimą, kad įgalinimas skiriasi žmonėms, kontekstams ir laikotarpiams. Taip pat psichologiniame įgalinime yra pristatomas nomologinis tinklas, apimantis intrapersonalinius, sąveikos ir elgesio komponentus. Gali būti analizuojami psichologinio įgalinimo kriterijai, siekiant padėti parodyti konkrečių kintamųjų, kurie gali būti naudojami norint įvertinti psichologinius įgalinimus skirtingose populiacijose ir aplinkoje, skirtumus (Zimmerman, 1995).

Hipotezių rinkinys, pagrįstas kylančia didelio įsitraukimo sistemų teorija, apibūdina numatomus ryšius tarp socialinių struktūrinių ypatybių darbo vieneto lygyje (vaidmens dviprasmybės suvokimas, kontrolės apimtis, socialinė ir politinė parama, prieiga prie informacijos ir išteklių bei darbo vieneto klimatas ir įgalinimo jausmai. Ambad ir Bahron (2012) tyrime hipotezės tiriamos remiantis duomenimis apie vidurinėsios grandies vadovus iš įvairių organizacijos padalinių. Nustatyta, kad darbo vienetas, turintis aiškų vaidmenį darbo vietoje, stiprią socialinę ir politinę paramą, prieigą prie informacijos ir dalyvaujančio padalinio atmosferos, yra susijęs su vadovo supratimu apie psichologinį įgalinimą (Ambad ir Bahron, 2012). Avolio ir kt. (2014) tyrime aptarta kaip struktūrinis atstumas (tiesioginė ir netiesioginė lyderystė) tarp lyderių ir darbuotojų moderavo pertvarkymo lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo santykį. HLM analizės rezultatai parodė, kad psichologinis įgalinimas sąlygojo ryšį tarp transformacinės lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo. Panašiai struktūrinis atstumas tarp lyderio ir darbuotojo moderavo pertvarkymo lyderystės ir organizacinio įsipareigojimo santykį. (Avolio ir kt., 2014).

Primami sprendimai dėl darbo lemia psichologinį įgalinimą (Frandsen, 2017). Įgalioti darbuotojai mato save kaip pajėgesnius ir geba reikšmingiau paveikti savo darbą ir organizacijas. Tokie darbuotojai atlieka papildomus vaidmenis, veikia savarankiškai ir yra labiau atsidavę savo organizacijai (Jordan ir kt., 2017). Taip yra todėl, kad darbuotojai, kurie jaučiasi labiau įgalioti, labiau linkę įsipareigoti savo organizacijai (Eisenberger ir kt., 1990; Kraimer ir kt., 1999). Thomas ir Velthouse (1990) pasiūlė, kad įgalinti darbuotojai turėtų aukštesnį susikaupimo, iniciatyvumo ir atsparumo lygį, o tai savo ruožtu padidina jų organizacinio įsipareigojimo lygį. Kitaip tariant, darbuotojai, turintys didesnę savo darbo prasmės pojūtį, turėtų didesnę atsidavimą savo organizacijai ir energijos atlikti darbą (Kanter, 1983; Wiley, 1999).

Ramey ir kt. (2019) psichologinį įgalinimą įvertino pagal 12 punktų skalę: kompetenciją, poveikį, prasmę ir apsisprendimą. Kompetencijos elementai (trys dalys) buvo pritaikyti iš Jones (1986) veikalo. Smūgio elementai (trys elementai) buvo pritaikyti pagal Ashforth (1989)

bejėgiškumo skalę. Reikšminiai rinkiniai (trys dalys) buvo paimti iš Tymon (1988). Apsisprendimo elementai (trys elementai) buvo pritaikyti pagal Hackman ir Oldham (1980) autonomijos skalę. Visos šios skalės buvo naudojamos atliekant tiesioginius tyrimus ir leido tinkamai įvertinti patikimumą (Ambad ir Bahron, 2012). Aspektai buvo pasirinkti septynių balų skalėje (1 ¼ Visiškai nesutinku su 7 ¼ Visiškai sutinku). Pavyzdžių elementai: „Aš įsitikinęs savo sugebėjimu atlikti savo darbą“ (kompetencija), „Man labai svarbus darbas, kurį darau“ (reikšmė), „Aš pats galiu nuspręsti, kaip elgtis toliau“ (apsisprendimas), „Mano poveikis tam, kas vyksta mano skyriuje, yra didelis“ (poveikis). Atsakymų į klausimus vidurkis buvo toks, kad susidarytų bendras psichologinių įgalinimų balas.

Transformacinės lyderystės teorija pabrėžia įgalinimo, kaip pagrindinio įsipareigojimo siekti organizacijos tikslų, mechanizmą (Avolio ir kt., 2004; Bass, 1999). Lowe (1996) teigė, kad pertvarkos lyderiai keičia savo pasekėjų siekius, tapatybes, poreikius, nuostatas ir vertybes taip, kad pasekėjai galėtų išnaudoti visą savo potencialą. Tikimasi, kad transformacinių lyderių pasekėjai susitapatins su savo lyderiais, todėl tikimasi, kad sustiprinę psichinį ir psichologinį įgalinimą jie turės daugiau jausmų, kurie gali turėti įtakos jų organizacijai Laschinger ir kt., (2001).

Psichologinis įgalinimas – tai organizacijos narių vidinis suvokimas, ką jie darbe gali, kokių galių turi atlikti vienas ar kitas funkcijas (Wilson, 2011). Jordan ir kt. (2017) psichologinį įgalinimą apibrėžia kaip procesą, stiprinantį kitų organizacijos narių įsipareigojimo jausmą, suvokimą, kad jų darbas yra svarbus ir reikšmingas, kad čia gali pilnai išreikšti savo kompetencijas, patys priimti sprendimus ir veikti. Tai motyvacija ir procesas, pagal kurį individai suvokia savo ir kitų organizacijos narių darbinį efektyvumą. Taip pat psichologinis įgalinimas gali būti apibūdinamas kaip aktyvi motyvacinė orientacija į asmens vaidmenį darbe.

Meng ir Sun (2019) psichologiniu darbuotojų įgalinimu vadina tokį reiškinį, kuomet asmuo organizacijoje turi galimybę dalyvauti priimant organizacijoje sprendimus, savarankiškai priimti atsakomybę už sprendimo priėmimą. Psichologinis įgalinimas - tai ir vidinė motyvacija atlikti užduotis, ir savikontrolės jausmas darbe, ir aktyvus įsitraukimas. Psichologinis įgalinimas skatina darbuotojų entuziazmą dirbti ir taip pagerina darbo rezultatus.

Psichologinis įgalinimas yra daugiadimensė darbuotojo būseną, apimanti meistrystės ir energijos elementus, t. y. psichologinio įgalinimo būseną apima galios kaip sugebėjimo atlikti darbus ir galios kaip energijos, skatinančius atlikti darbus, patyrimą (Tvarijonavičius, 2014).

Lentelė 1. Psichologinio įgalinimo dimensijos pateikiamos mokslinėje literatūroje

Psichologinio įgalinimo dimensijos	Autoriai
<ul style="list-style-type: none"> • Prasmė – darbuotojo tikėjimas tuo, ką jis daro darbe, teigiamas atliekamo darbo valentingumas. • Entuziazmas – entuziastingas darbuotojo nusiteikimas, noras stengtis. • Sprendimų priėmimas – darbuotojo suvokimas, kad jis gali priimti sprendimus darbe, kad yra pajėgus daryti įtaką sprendimams. • Autonomija – darbuotojo savarankiškumo suvokimas: įsitikinimas, kad sprendimus jis gali priimti savarankiškai. • Pasitikėjimas kompetencija – darbuotojo suvokimas, kad jis yra kompetentingas deramai atlikti savo darbą, gali įveikti sunkumus ir pasiekti reikiamų rezultatų. 	(Tvarijonavičius, 2014)
<ul style="list-style-type: none"> • Darbo prasmės ir vertės suvokimo; • Kompetencijų ir gebėjimų atlikti darbą; • Savarankiško apsisprendimo imtis užduoties; • Būti atsakingam už galutinį rezultatą. 	(Shah ir kt., 2019)
<ul style="list-style-type: none"> • Prasmė • Kompetencija • Autonomija • Poveikis 	(Thomas ir Velthouse, 1990)
<ul style="list-style-type: none"> • Asmuo organizacijoje turi galimybę dalyvauti priimant organizacijoje sprendimus, • Asmuo gali savarankiškai prisiimti atsakomybę už sprendimo priėmimą. 	(Meng ir Sun, 2019)

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Shah ir kt. (2019) psichologinį darbuotojų įgalinimą apibrėžia kaip suvokimą, kad jis pats kontroliuoja savo darbinę aplinką bei jaučia, kad jo vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis. Tai yra keturių dimensijų konstrukcija, susidedanti iš šių dalių:

- darbo prasmės ir vertės suvokimo;
- kompetencijų ir gebėjimų atlikti darbą;
- savarankiško apsisprendimo imtis užduoties;
- būti atsakingam už galutinį rezultatą.

Pavyzdžiui, Thomas ir Velthouse (1990) išskiria keturias užduoties dimensijas, kurias vertindamas darbuotojas suvokia savo galią: užduoties prasmingumas, turima kompetencija užduočiai atlikti, autonomija pasirinkti, kaip atlikti užduotį, ir poveikis – darbuotojo vertinimas, kiek jo pastangos nulems užduoties rezultatą. Spreitzer (1995) remdamasi Thomas ir Velthouse (1990) tyrimais, taip pat apibūdina psichologinio įgalinimo būseną per keturias dimensijas:

- prasmė (angl. meaning) – darbo tikslo vertė, paskirtis, darbuotojo suvokiama sąveikoje su jo asmeniniais idealais ir standartais; prasmė apima atitikimą tarp darbinio vaidmens reikalavimų ir darbuotojo įsitikinimų ir vertybių;
- kompetencija (angl. competence) – darbuotojo įsitikinimas, kad jis turi reikiamų įgūdžių, žinių darbui atlikti;
- autonomija (angl. autonomy) – darbuotojo suvokimas, kad jis pats gali inicijuoti ir reguliuoti savo veiklas, pavyzdžiui, nuspręsti dėl darbo tempo, atlikimo būdo, dedamų pastangų; autorė šiai dimensijai 20 apibūdinti taip pat vartoja saviveiksmingumo (angl. self-determination) sąvoką;
- poveikis (angl. impact) – darbuotojo suvokimas, kiek jis gali padaryti įtakos strateginiams, administraciniams ir veiklos rezultatams darbe.

Jokubauskaitės ir Lazauskaitės-Zabielskės (2015) tyrimas taip pat parodė, kad darbuotojams svarbu gebėti veikti savarankiškai, autonomiškai priimti sprendimus. Tvarijonavičiaus (2014) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad „specialistai organizacijose jaučiasi mažiau psichologiškai įgalinti nei vadovai“. Mollamohammadrafie (2019) tyrimas rodo, kad mažiau įgalinti jaučiasi tie organizacijos nariai, kurie nepasitiki organizacija dėl neaiškių darbo reikalavimų, dėl neapibrėžtumo kylant karjeros laiptais. Tuo tarpu pasitikėjimas organizacija, emocinis prisirišimas, kompetencija, nuoseklumas ir lojalumas turi teigiamos įtakos efektyviam darbuotojų įgalinimui.

Norint išsiaiškinti, kas skatina darbuotojų atsidavimą, gali prireikti šiek tiek atkreipti dėmesį į tai, kaip įgaliotieji darbuotojai jaučiasi atlikdami savo pareigas ir kokius santykius turi tiek su netiesioginiais, tiek su tiesioginiais prižiūrėtojais. Transformacijos lyderiai pabrėžia užduočių, kurias darbuotojai vykdo darbe, prasmę (Ambad ir Bahron, 2012). Remiantis šiais

preliminariais rezultatais, atrodo, kad įgalindami darbuotojus vadovai taip pat gali parodyti savo pasitikėjimą darbuotojų sugebėjimais, sukurdami jiems galimybes reikšmingai paveikti savo darbą, o tai paskatina aukštesnį tapatinimąsi ir atsidavimą (Ramey ir kt., 2019). Vienas iš Dai ir kt. (2014) tyrime gautų rezultatų buvo tai, kad sugebėta surinkti lyderystės ir išilginių rezultatų vertinimus. Be to, ankstesni tyrimai, ištyrę ryšį tarp transformacinio vadovavimo įvertinimų ir organizacinio įsipareigojimo, neišbandė formuojamojo efekto, gauto iš skirtingų šaltinių duomenų. Yra keletas praktinių padarinių, kuriuos galima nustatyti iš šio tyrimo išvadų. Pirma, sukurdami didesnę įgalinimo jausmą, vyresni vadovai gali turėti daugiau teigiamo, nors ir netiesioginio, didesnio organizacinio įsipareigojimo lygio vėlesniuose lygiuose savo organizacijose. Tyrime stebimas transformacinės lyderystės netiesioginio lyderystės poveikio tipas, be abejo, yra vertas tolesnio tyrimo, ypač kai tarp vadovų yra didesni struktūriniai atstumai, atsižvelgiant į darbuotojus, ir organizacijose, kurios galbūt nėra tokios hierarchiškos. Mažiau hierarchinėje organizacijoje žemesnio lygio vadovybė gali turėti daugiau diskrecijos įgalinti savo tiesioginius pasekėjus (Pease, 2012).

Siekdama skatinti didesnę psichologinio įgalinimo jausmą, aukščiausioji vadovybė turėtų aiškiai išdėstyti viziją, įkvepiančią darbuotojus prisiimti didesnę atsakomybę už savo darbą visais organizacijos lygmenimis. Tikslas išaiškinimas ir aiškus užduočių, vaidmenų ir atlygio patikslinimas, galbūt jų tiesioginės priežiūros lygmeniu, taip pat gali palengvinti darbuotojų įgalinimo jausmą. Darbuotojų poreikių supratimas, palankios atmosferos kūrimas ir pasitikėjimo ugdymo praktika taip pat greičiausiai prisidės prie didesnio psichologinio įgalinimo jausmo (Conger ir Kanungo, 1988; Spreitzer ir kt., 1999).

1.1.2. Struktūrinis įgalinimas

Kai kurie žmonės vis labiau tiki, kad darbuotojų įgalinimas yra tinkamiausias pagrindas kuriant ir įgyvendinant naujas organizacijas. Tačiau, žvelgiant iš struktūrinės perspektyvos, įgalinimas yra moralinės rizikos dilema vadovams, turint galimybę prarasti kontrolę ir sumažinti organizacinius rezultatus. Nors yra keli įgalinimo galimo neigiamo būdo sušvelninimo mechanizmai, reikėtų sutelkti dėmesį į du: organizacines konstitucijas ir pasitikėjimą keliančių santykių plėtrą (Mills ir Ungson, 2003).

Sąsajos tarp struktūrinio įgalinimo ir psichologinio įgalinimo santykio išaiškinimas ir supratimas padės viešbučių vadovams neutralizuoti aplinkos streso poveikį verslo sistemai ir pagerinti darbuotojų įdarbinimą bei išlaikymą (Wagner ir kt., 2010). Įrodyta, kad struktūrinis įgalinimas arba asmens sąmoningumas yra svarbus įgalinant darbo aplinką (Laschinger ir kt., 2009) turi reikšmingą išmatuojamą poveikį darbuotojų personalui suteikiant psichologinį įgalinimą arba

orpsichologinę būseną, kurią darbuotojai turi patirti, kad įgalinimo intervencijos būtų sėkmingos. (Laschinger ir kt., 2009).

Svarbiausia ir dažniausiai nagrinėjama įgalinimo organizacinė prielaida yra struktūrinis įgalinimas (Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2015). Struktūrinis įgalinimas apima organizacijose egzistuojančias struktūras. Tokios struktūros yra priemonės kurios daro vienokią ar kitokią įtaką darbuotojo nuostatoms, psichologinei būsenai, nusiteikimui siekti organizacinių tikslų. (TvariJonavičius, 2014). Struktūrinis įgalinimas yra charakterizuojamas keturiomis dimensijomis:

- Galimybės – kiek darbe yra tokių galimybių, kaip iššūkius keliantis darbas, galimybė visiškai panaudoti turimus gebėjimus ir įgyti naujų.
- Informacija – kiek darbe yra prieinama informacija apie platesnį nei individualus darbas kontekstą organizacijoje: organizacijos situaciją, tikslus, vertybes.
- Resursai – kiek yra darbui atlikti reikiamų resursų: pakankamas laikas užduotims atlikti, laikina pagalba ir kiti reikiami resursai.
- Parama – kiek darbuotojui darbe suteikiama paramos. Tai gali būti patarimai, grįžtamasis ryšys apie veiklą (H. K. S. Laschinger ir kt., 2009; Wagner ir kt., 2010)

Svarbi teorinė struktūros suteikimo galimybė yra apibūdinta Kanterio „Struktūrinės galios teorija organizacijose“ veikale, dažnai išbandoma ir nustatyta, kad ji yra naudinga organizacijos valdymui (Patrick ir Spence Laschinger, 2006).

Darbuotojų įgalinimas yra vadovo atsakomybė (Appelbaum ir kt., 2015; Wilson, 2011), nes „struktūrinis įgalinimas apibrėžiamas kaip individo supratimas apie jį supančią įgalinančią darbo aplinką“ (TvariJonavičius ir Bagdžiūnienė, 2014). Taigi darbuotojų įgalinimui yra labai svarbi darbo aplinka, kurią reikėtų suvokti ne tik kaip fizinę darbo aplinką, bet ir kaip mikroklimatą, darbuotojų tarpusavio santykius.

Hemmati ir kt. (2018) tyrimas parodė, kad struktūrinį darbuotojų įgalinimą lemia šie dalykai: organizacinių naujovių pažinimas, organizacinis teisingumas ir organizacinė parama. Meng ir Sun (2019) teigia, kad struktūrinis įgalinimas užkerta kelią emociniam darbuotojų išsekimui.

Žukauskaitės ir kt. (2019) tyrimas patvirtina organizacinės aplinkos, kuri buvo nagrinėjama pasitelkus struktūrinio įgalinimo teoriją, reikšmę darbuotojų įsitikinimams dėl asmeninio profesinio veiksmingumo: geresnės darbuotojams sudaromos sąlygos panaudoti profesinius gebėjimus ir įgyti naujų, gauti išsamią informaciją apie organizaciją, jos tikslus,

vertybes, pasiekimus, panaudoti darbui reikalingus išteklius, įskaitant užduotims skirtą laiką bei pagalbą, kai ji reikalinga, sužinoti, kaip jam sekasi dirbti ir kaip vertinami jo rezultatai, galimybės dirbti lanksčiai, siūlyti inovatyvius sprendimus, bendravimo ir bendradarbiavimo galimybės kuria palankią aplinką, kurioje stiprinamas asmeninis savųjų profesinių galimybių vertinimas, pasitikėjimas savo galimybėmis sėkmingai dirbti.

Reikia pabrėžti, kad pokyčiams labiausiai priešinasi tie darbuotojai, kurių atlyginimas nėra didelis, tačiau pastovus ir garantuotas. Tokiu atveju reikia skatinti darbuotoją tobulėti, prisitaikyti prie pokyčių ir gauti nuo darbo rezultatų priklausantį atlyginimą (Worley ir Lawler, 2006). Šį teiginį patvirtina Wang ir Lee (2009) tyrimas, kuris parodė, kad dėl stabilaus atlyginimo darbuotojai yra labiau patenkinti darbu ir atsidavę, tačiau nebūtinai geriau dirba. Minėti autoriai apskritai skeptiškai vertina darbuotojų įgalinimą ir mano, jog jis neturi lemiamos įtakos darbo rezultatams, kita vertus jo visiškai nenuvertina: „Vis dėlto manome, kad įgalinimas išlieka stipria idėja“.

Apie pokyčius pranešti reikėtų ne tik bendrai visam kolektyvui, bet ir paaiškinti individualiai kiekvienam nariui. Pavyzdžiui, yra mažinami organizacijos kaštai tokiu būdu: nemažai organizacijos narių dirbs nuotoliniu būdu, bet gaus mažesnę atlyginimą. Vadovas turėtų paaiškinti pagal tokį mąstymo modelį, kuris susiformavęs kiekvieno darbuotojo galvoje. Pavyzdžiui, auginanti vaikus motina, nors ir gaus mažesnę atlyginimą, tačiau turės galimybę didesnę laiko dalį praleisti su vaikais. Jaunas žmogus tokiaame pokytyje matys galimybę savo laiką planuoti taip, kad turėtų galimybę studijuoti ar papildomai užsidirbti. Taip pat kai kurie žmonės mato privalumą dirbti nuotoliniu būdu, nes nepatiriamos išlaidos transportui. Kai kam patiks valgyti naminių maistą ir neišeiti iš namų.

Taigi pranešant apie pokyčius organizacijoje, reikia orientuotis į organizacijos narių vertybes. Pati svarbiausia vertybė yra sveikata, todėl organizacijos narių palaikymą įgyvendinant pokyčius, daugiausia laimi tie vadovai, kurių lyderystė yra orientuota į sveikatą. Apie tai rašo Pfeffer (2011), jis vadovams pataria rūpintis savo darbuotojų sveikata, pavyzdžiui, keisti organizacijoje esančios kavinės meniu, pasirūpinti, kad darbuotojai nemokamai galėtų lankyti sporto klubus, baseinus, kad po darbo dienos galėtų atsigauti profesionalaus masažuotojo kabinete.

Vadovai organizacijos nariais turėtų pasitikėti. Tvarijonavičius (2016) pabrėžia, kad pasitikėjimas – tai „organizacijoje dominuojanti nuostata, vertybė, kad darbuotojai iš principo yra geri, kad yra linkę dėti pastangas vardan bendro organizacijos tikslo. Tokios organizacijos nedraudžia darbuotojams darbo metu lankytis Facebook'e, neriboja laiko vidiniuose socialiniuose tinkluose, nekontroliuoja darbo laiko, skatina pačius darbuotojus sugalvoti ir įgyvendinti idėjas.

Dar praeitame amžiuje Argyris (1977) teigė, kad nereikia nuo darbuotojų slėpti apie sunkią organizacijos padėtį, apie užklupusią ar netrukus užklupsiančią krizę. Vadovai turėtų atvirai kalbėti apie sunkumus, aiškinti apie juos ir mokyti, ką daryti, kaip bendromis jėgomis išbristi iš krizės, generuoti pokyčius, kurie padėtų gerinti situaciją. Tvarijonavičius (2016) taip pat palaiko šią mintį: darbuotojams reikia suteikti informacijos ne tik apie jų darbą, bet ir apie organizaciją, jos būklę, finansinius rezultatus, iššūkius, ateities viziją. Su visa organizacija galima dalintis net ir valdybos protokolais ar finansiniais įmonės rodikliais. Bendravimas su darbuotojais turėtų būti dažnas ir neformalus.

Šios išvados palaiko Kanter (1977, 1993) teiginį, kad darbo sąlygos daro didelę įtaką darbuotojo gebėjimui jaustis įgaliojamam ir todėl efektyviai dirbti. Struktūriniai įgalinimai ir suvokiama organizacinė parama buvo svarbūs vidutinio lygio darbuotojų vaidmens pasitenkinimo numatytojais. Įgaliojami vidutinio lygio vadovai, turintys stiprią organizacinę paramą ir patenkinti vaidmeniu, yra galingas pavyzdys potencialiems darbuotojams organizacijoje. Būsimų vadovų tęstinumo planavimas yra labiau sėkmingas, jei vidutinio lygio darbuotojų vadovas yra patenkintas vaidmeniu ir gali modeliuoti jaunosios kartos darbuotojų kelią. Tikimasi, kad vidutinio lygio darbuotojų vadovai įkvėps kitus įsivaizduoti, ką galima pasiekti, ir suteikti darbuotojams galimybę pritaikyti šią viziją (Greenberger ir kt., 1989). Vidutinio lygio darbuotojų vadovai, patenkinti savo vaidmeniu, labiau palengvins ir palaikys dabartinių pirminių vadovų mentorystę ir profesionalią darbuotojų praktiką įgalinančioje darbo aplinkoje. Fosbinder ir kt., (1999) pasiūlė, kad vadovų vaidmuo yra sukurti įvairiapusiškai malonią praktikos darbo aplinką, palaikančią teigiamus aptarnavimo rezultatus.

1.1.3. Įgalinimo prielaidos

Per pastarąjį dešimtmetį daugelis organizacijų įgyvendino vadovavimo metodus, pagrįstus įgalinimu (pvz., savarankiškos darbo grupės, visuotinis kokybės valdymas), tikėdamiesi, kad tai padidins darbuotojų produktyvumą ir naujoves. Tačiau tokie rezultatai nėra automatiški. Kad nauda būtų įgyvendinta, įgalinantys vadovų požiūriai turėtų skatinti darbuotojų įgalinimo jausmą ir galų gale skatinti darbuotojų elgseną laukiamų rezultatų linkme (Boudrias ir kt., 2009).

Naudojant organizacinės kultūros sistemą, svarbu nagrinėti prielaidas, būtinas darbuotojų įgalinimui, ir svarbu atkreipti dėmesį kaip vienos viešosios biurokratijos kelios kultūros skirtingai paveikė jų įgyvendinimą. Didelė žmonių aptarnavimo organizacija „SERVE“ inicijavo darbuotojų įgalinimo programą, kuri prieštaravo ir taip susidūrė su daugeliu jos bendros organizacijos

kultūros elementų. Nepaisant geriausių organizacijos vadovų ketinimų, aukščiausio lygio vadovų palaikymo ir dalyvavimo sprendimų priėmimo galimybių, organizacija negalėjo skatinti kritinių prielaidų, reikalingų darbuotojų įgalinimui. Lyderiams buvo sunku išplėsti darbuotojų galią ir skatinti narių įtraukimą. Tuo pat metu dauguma darbuotojų atmetė šias naujas kontrolės galimybes ir nepasitikėjo lyderio ketinimais. Nepaisant to, kad šios įgalinimo iniciatyvos buvo plačiai atmetamos, dauguma darbuotojų savo gyvenimą apibūdino kaip įgalinantį. Nagrinėjamas vietos subkultūros vaidmuo skatinant darbuotojų įgalinimą. Lokalizotas (palyginti su visos sistemos mastu) įgalinimo siekis gali būti tinkamesnis ir įgyvendinamas viešosioms biurokratijoms, siekiančioms didesnio darbuotojų įgalinimo. Ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas individų ir jų aplinkos sąveikai ir tam, kaip ši sąveika veikia įgalinimo procesą (Foster-Fishman ir Keys, 1997).

Organizacijos kultūra suteikia puikų pagrindą suprasti ir įvertinti asmens ir aplinkos tinkamumą, reikalingą įgalinimui sėkmingai veikti organizacijoje. Ji atsižvelgia į individualų požiūrį, darbuotojų elgesį ir organizacinę praktiką ir kaip jie sąveikauja kaip tarpusavyje susiję elementai organizaciniame gyvenime (Martin, 1992). Organizacinė kultūra nurodo bendrą prasmės sistemą (Smircich, 1983), kuri vadovaujasi organizacijos narių tikėjimu, mąstymu, suvokimu ir jausmais, galiausiai dominuojančiu jų elgesiu (Schein, 1985). Šios tradicijos gyvena ir jomis vadovujamasi organizacijos narių aiškinimo rėmams ir atsirandanti bei palaikanti tą suvokimą yra organizacijos praktika (Bartunek, 1988). Pokyčių iniciatyvos greičiausiai bus sėkmingos, kai jos suderinamos su esama organizacijos kultūra; arba kai jų nėra, įvyksta reikšminga kultūrinė transformacija, siekiant pagerinti šį derinimą (Schein, 1985). Taigi įgalinimo iniciatyva greičiausiai bus sėkminga, kai organizacijos kultūroje yra kritinių sąlygų arba jos keičiamos ir yra reikalingos įgalinimui (Spreitzer, 1995).

Bet kokios įgalinimo pastangos būtinai apima galią ir kontrolę. Neturėdami įtakos tam tikroje srityje, asmenys siekia ir įgyja galios ir išteklių tokiai kontrolei nustatyti. Kad tokie procesai organizacijose vyktų, organizacijos turi turėti galimybę jas keisti ir plėsti valdžios struktūrą (Naqshbandi ir kt., 2019).

Įgalinimo pastangos stiprina ryšius tarp darbuotojų ir jų darbo aplinkos, padėdamos organizacinei veiklai ir sprendimų priėmimui (Zimmerman, 1990). Didėjančios įtakos ir kontrolės galimybės papildo perskirstymą. Šios galimybės lemia prasmingą darbuotojų dalyvavimą, kai organizacija skatina tokią įtrauktį ir daugelis darbuotojų mano, kad tokia įtrauktis yra įmanoma ir vertinga (Kushwaha, 2020).

Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė (2015), apibendrinusios mokslinę literatūrą, išskyrė individualias, su vadovavimu susijusias bei organizacines psichologinio įgalinimo

prielaidas. Individualios įgalinimo prielaidos yra susijusios su darbuotojų psichologiniais poreikiais (pasiekimų, dominavimo ir priklausymo poreikiai). Aukštu pasiekimų poreikiu pasižymintys asmenys orientuoti į darbą ir jo rezultatus. Shah ir kt. (2019) taip pat teigia, kad organizacijos, sukūrusios tinkamą socialinę aplinką, taip patenkinusios savo darbuotojų psichologinius poreikius, gali juos efektyviau įgalinti darbui. Cooke ir kt. (2019) tyrimas parodė, kad labai svarbus darbuotojų psichologinis poreikis yra jaustis įvertintam, todėl organizacijos vadovas turi vertinti pavaldinio indėlį, paskatinti žodžiais ir premijomis. Huang ir kt. (2018) pabrėžė, jog darbuotojai turi jausti, jog vadovas realiai rūpinasi jų gerove. Apie rūpinimąsi darbuotojų gerove svarbą rašė ir Zhong ir kt. (2016). Taigi įgalinant darbuotojus, didelis vaidmuo tenka vadovui.

Valiulė ir Vaikšnoras (2018) nurodo, kas tai yra įgalinantis vadovo elgesys: „įgalinantis vadovo elgesys (angl. *empowering leader behaviour*) – vadovo veiksmai, didinantys darbuotojo įgalinimą: skatinantys darbuotoją geriau suvokti savo darbo prasmę, dalyvauti priimant sprendimus, leidžiantys darbuotojams savarankiškai veikti, rodantys pasitikėjimą jais ir jų gebėjimu atlikti darbą“.

Valiulė ir Vaikšnoras (2018) analizuoja vadovo įgalinančio elgesio charakteristikas bei dimensijas ir lygina jas su tradiciniais bei šiuolaikiniais vadovavimo stiliais. Šis tyrimas parodė, kad „autokratinis ir biurokratinis vadovavimo stiliai nepasižymi darbuotojus įgalinančio elgesio charakteristikomis bei dimensijomis. Tuo tarpu charizmatiniam, kooperatiniam ir liberaliam vadovavimo stiliams jos būdingos“. Taigi įgalinimas labai priklauso nuo vadovavimo stiliaus- ten, kur darbuotojais pasitikima, jie jaučiasi labiau įgalinti.

Labiausiai darbuotojus įgalina vadovai, pasižymintys transformatorine lyderyste (Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2015). Transformatorinė lyderystė – tai toks vadovavimo stilius, kuomet yra skatinamas teigiamas darbuotojų elgesys darbo vietoje, rūpinamasi, kad darbuotojas patirtų kuo mažiau streso darbe, kad neišsivystytų perdegimo sindromas (Dunkl ir kt., 2015). Vadovas stengiasi ir geba įkvėpti darbuotojus įsitraukti į organizacinių tikslų įgyvendinimą, motyvuoja siekti gerų darbo rezultatų, paskatina savarankiškai spręsti problemas, kurios iškyla darbo proceso metu. Židonis ir Andriuškevičienė (2019) teigia, kad labiausiai įgalina transformatorinė lyderystė: vadovas, kaip transformacinis lyderis, turi pasižymėti tam tikrų veiksmų ir savybių visuma, kitaip tariant įvairiais asmeniniais, socialiniais bruožais. Pagrindinis transformacinio lyderio gebėjimas yra komunikuoti, išlikti sąžiningu, būti besimokančiu ir nuolat tobulėjančiu, gebančiu prisiimti atsakomybę, gebėti orientuotis ne tik į rezultatus ir uždavinius, bet į darbuotojus. Įgalinantis valdymas yra vienas iš svarbiausių veiksmų, kurie padeda siekti veiklos efektyvumo ir tuo pačiu kontroliuoti, įkvėpti visą bendruomenę.

Kushwaha (2020) tyrinėjo rezonansinės lyderystės įtaką psichologiniam darbuotojų įgalinimui. Vadovai, kuriems būdinga rezonansinė lyderystė, elgiasi labai socialiai, naudoja asmenybės žavesį užmezgant ryšius tiek su savo darbuotojais, tiek su partneriais ir klientais. Su darbuotojais dalijasi žiniomis, kuria draugiškus ir patikimus ryšius, puoselėja dinamišką kolektyvą, yra entuziastingi ir entuziazmu bei energija užkrečia savo darbuotojus. Vadovai, kurių lyderystės stilius yra rezonansinis, rūpinasi savo darbuotojais, jiems padeda ir juos užjaučia. Tokiu būdu vadovai įgalina darbuotojus, nes psichologiškai jie jaučiasi saugūs, gali su vadovu pasidalinti tiek nerimu, tiek baimėmis ir žino, kad jiems bus padėta.

Tvarijonavičius (2014) pabrėžia, kad tiesioginiai vadovai yra itin svarbus veiksnys, darantis poveikį psichologiniam darbuotojų įgalinimui. Jei tiesioginis vadovas bus linkęs įtraukti darbuotojus į sprendimus, skatins darbuotojus siūlyti problemų sprendimo variantus, rodys pasitikėjimą savo darbuotojais – tokio vadovo komandoje bus daugiau įgalintų darbuotojų (Tvarijonavičius, 2014). Meng ir Sun (2019) papildė šį teiginį, akcentuodami, kad psichologinis įgalinimas yra „užkrečiamas“, todėl pirmiausia psichologiškai įgalinti turi būti būtent vadovai.

Darbuotojų įgalinimą stiprina jiems suteikta laisvė veikti. Ambad ir Bahron (2012) tyrimas parodė, kad darbuotojai, kurie turi galimybę patys nuspręsti, kaip jie atliks savo darbą, yra labiau atsidavę organizacijai, deda visas pastangas, kad užtikrintų organizacijos tvarumą. Darbuotojams yra svarbu matyti konkrečiai, apčiuopiamai pamatuojamus savo darbo rezultatus. Taip pat šis tyrimas parodė, kad labiau įgalinti bus tie darbuotojai, kurie jaučiasi atsakomybę ne tik už savo, bet ir už kitų organizacijos narių darbo rezultatus.

Arefin ir kt. (2019) tyrimas parodė, kad psichologinio įgalinimo prielaidas paaiškina socialinių mainų teorija. Socialinė mainų teorija teigia, kad abi pusės turi gauti naudą iš tarpusavio santykių. Šiuo atveju darbdavys ir darbuotojas turi matyti savo darbo santykių naudą. Nauda suprantama ne tik kaip piniginis atlygis, bet ir socialinės garantijos, įvertinimas, patrauklios darbo aplinkos sukūrimas. Perpratus socialinių mainų teoriją, galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių sistemos sukuria abipusį ryšį, kuriame darbuotojai jaučiasi emociškai susiję ir yra įpareigoti gražinti ar atlyginti už savo organizaciją.

Įgalinimo patirtis turi pasireikšti visomis dimensijomis - jeigu kurios nors dimensijos trūksta, tada įgalinimo patirtis bus ribota. Pavyzdžiui, jei darbuotojai turi diskreciją priimti sprendimus, apsispręsti, tačiau jiems nerūpi, kokius sprendimus jie gali priimti, t.y., jiems trūksta prasmės, jie nebus įgalinti. Arba, pavyzdžiui, darbuotojai tiki, kad gali padaryti poveikį, tačiau nesijaučia, kad turi pakankamai įgūdžių, sugebėjimų, kompetencijų atlikti savo darbą, jie taip pat nesijaus įgalinti (Ambad ir Bahron, 2012).

Lentelė 2. Įgalinimo prielaidos

Įgalinimo prielaida	Autoriai
Ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas individų ir jų aplinkos sąveikai ir tam, kaip ši sąveika veikia įgalinimo procesą	(Foster-Fishman ir Keys, 1997)
Įgalinimo iniciatyva greičiausiai bus sėkminga, kai organizacijos kultūroje yra kritinių sąlygų arba jos keičiamos ir yra reikalingos įgalinimui	(Spreitzer, 1995)
Bet kokios įgalinimo pastangos būtinai apima galią ir kontrolę	(Naqshbandi ir kt., 2019)
Organizacijos, sukūrusios tinkamą socialinę aplinką, taip patenkinusios savo darbuotojų psichologinius poreikius, gali juos efektyviau įgalinti darbui.	(Shah ir kt., 2019)
Įgalinimo pastangos stiprina ryšius tarp darbuotojų ir jų darbo aplinkos, padėdamos organizacinei veiklai ir sprendimų priėmimui	(Zimmerman, 1995)
Didėjančios įtakos ir kontrolės galimybės papildo persikirstymą. Šios galimybės lemia prasmingą darbuotojų dalyvavimą, kai organizacija skatina tokią įtrauktį ir daugelis darbuotojų mano, kad tokia įtrauktis yra įmanoma ir vertinga	(Kushwaha, 2020)
Tiesioginiai vadovai yra itin svarbus veiksnys, darantis poveikį psichologiniam darbuotojų įgalinimui. Jei tiesioginis vadovas bus linkęs įtraukti darbuotojus į sprendimus, skatins darbuotojus siūlyti problemų sprendimo variantus, rodys pasitikėjimą savo darbuotojais – tokio vadovo komandoje bus daugiau įgalintų darbuotojų	(Tvarijonavičius, 2014)

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Spreitzer (1996) tvirtina, kad egzistuoja 6 charakteristikos, kurios sukuria aplinką, skirtą darbuotojų įgalinimui:

- Darbo neaiškumas;
- Darbas ne vien dėl vadovo;

- Socialinės politikos palaikymas;
- Priėjimas prie informacijos;
- Priėjimas prie resursų;
- Dalyvauti skatinantis klimatas.

Tyrimai, parodantys šį esminį ryšį tarp struktūrinių įgalinimų ir psichologinių įgalinimų, suteiks kryptį būsimoms intervencijoms, kuriomis siekiama plėtoti ir palaikyti stiprų ir veiksmingą viešbučių plėtros sektorių. Viešbučių sektorius, palaikantis sveikesnius darbuotojus, mažinantis stresą ir didinantis darbuotojų įsipareigojimus, padės pagerėti organizaciniams rezultatams, įskaitant geresnį aptarnavimą (Laschinger ir kt., 2009).

Kevin ir Haiyin (2010) tyrimo rezultatai atskleidžia vidutinį darbuotojų įgalinimo poveikį Australijos organizacijose. Nustatyta, kad kultūrinis veiksnys, komandinis darbas ir organizaciniai veiksniai, mokymai ir ryšiai koreliuodami su atitinkamu atlygiu padarė įtaką visam darbuotojų įgalinimo lygiui. Be to, buvo nustatyta, kad specifiniai kultūriniai ir organizaciniai veiksniai yra susiję su keturiomis skirtingomis darbuotojų įgalinimo dimensijomis (bendradarbiavimas, įforminimas, išitraukimas ir įtakos laipsnis) ir darbuotojų įgalinimo trimis skirtingais sprendimų priėmimo proceso etapais (Kevin ir Haiyin, 2010).

Yra keletas teorinių ir empirinių pagrindų santykiams tarp įgalinimo ir novatoriško elgesio. (Kanter, 1988) teigia, kad naujovės yra: organizacinio konteksto funkcija. Taigi, novatorišką elgesį skatina, palengvina ir stiprina struktūrinės sąlygos. Spreitzer (1995) teigia, kad psichologinis įgalinimas yra statistiškai reikšminga novatoriško elgesio prognozė.

Pasak Knol ir Van Linge (2009) struktūrinis ir psichologinis įgalinimas yra pozityvaus darbo elgesio numatytojai. Struktūrinio įgalinimo įtaka teigiamai darbo elgesį tarpininkauja psichologinių įgalinimų dimensijos. Novatoriškas darbuotojų elgesys, kaip teigiama forma darbo elgesys, yra pageidautinas ir skatinamas įgalinimas. Struktūrinis ir psichologinis įgalinimas yra tiek vienas, tiek kitas darbuotojų novatorišką elgesį lemiantys veiksniai, o psichologinis įgalinimas įsiterpia tarp struktūrinio įgalinimo ir novatoriško elgesio. Neformali galia, kaip struktūrinių įgalinimų aspektas, labai skatina darbuotojų novatorišką elgesį. Vadovai turėtų sutelkti dėmesį į struktūrines įgalinimo dimensijas darbo aplinkoje, nes tai gali įtakoti psichologinį įgalinimą ir novatorišką elgesį. Darbuotojai turėtų būti remiami, kad jie parodytų novatorišką elgesį, o švietimo įstaigos ir profesinės asociacijos turėtų skatinti tinklų kūrimą ir keturis novatoriškos elgsenos aspektus, įtraukiant juos kaip kompetencijas ugdymo procesuose.

Organizacinė kultūra suteikia konceptualų pagrindą ir metodinę strategiją daugybei potencialių nenumatytų atvejų užfiksuoti įtaką darbuotojų įgalinimui, darant prielaidą, kad vienoje aplinkoje egzistuoja kelios subkultūros (Martin, 1992) ir kad kiekvienoje subkultūroje egzistuoja

unikali organizacinio gyvenimo forma, bendruomenės psichologai gali nustatyti įvairias egzistuojančias ir galimas įgalinimo apraiškas tam tikroje aplinkoje. Organizacinė kultūra suteikia perspektyvą, kurioje gali būti įvairi narių nustatymo patirtis, suprantama skirtingai (Rappaport, 1995).

Šios siūlomos kritinės prielaidos suteikia vieną pagrindą įvertinti, kaip organizacijos kultūra sąveikaus su įgalinimo iniciatyva. Tačiau kultūrinė reakcija į pokyčius nėra nei vieninga, nei vienoda; organizacinė kultūra gali suteikti kelias įvairaus lygio pasipriešinimo prizmes ir palaikyti bet kokius pokyčius (Meyerson ir Martin, 1987). Pokyčio metu dažnai išryškėja subkultūriniai skirtumai ypač todėl, kad skirtingos darbuotojų grupės dažnai suvokia pokyčių programą skirtingai (Wilkins ir Dyer, 1988). Vertinant sąveiką tarp kultūros ir įgalinimo atrodo naudinga nustatyti ir suprasti tas subkultūras, kurios galėtų pagerinti darbo aplinką. Įgalinimas egzistuoja potencialiai neigiančiame, didesniame organizaciniame kontekste.

Apibendrinus galime teigti, jog analizuojant darbuotojų įgalinimą labai svarbu atkreipti dėmesį kaip atsižvelgiama į atskirus veiksnius ir individualią/organizacinę sąveiką, papildančią žinias apie įgalinimą organizacijose ir koks yra organizacijos kultūros perspektyvos indėlis į įgalinimo procesų supratimą organizacijose. Išvados, susijusios su darbuotojų įgalinimu ir organizacijos veikla pakartoja darbuotojų įgalinimo didinimo svarbą organizacijose. Daugelio mokslininkų tyrimuose rasta įrodymų apie teigiamą ryšį tarp darbuotojų įgalinimo ir organizacinių rezultatų ir siūloma vadovams aktyviai siekti padidinti darbuotojų įgalinimo lygį organizacijoje. Vadybininkai turėtų stengtis užtikrinti, kad darbuotojai būtų įgalinti ir užtikrinti, kad jų darbuotojų indėlis į darbą būtų įvertintas. Įgalinti darbuotojai palengvins kontrolės naudojimą organizacijoje, todėl organizacijoje, kurioje dirba daugiau darbuotojų įgalinimas bus susijęs su didesniu dėmesiu įgalinant valdymą. Įgalinimas yra itin svarbus organizacijoje, nes atskleidžiamas reikšmingas ryšys su darbuotojų netiesiogine įtaka organizacijos veiklai. Vadovai vaidina svarbų vaidmenį didinant darbuotojų įgalinimo lygį, suteikiant galimybę darbuotojams autonomiškai priimti sprendimus ir prisiimti atsakomybę už gautą rezultatą. Integruojant įgalinimo teorijas į organizacijos veiklą, kurios padeda atsiskleisti darbuotojų kūrybiškumui, atsiranda santykis tarp lyderystės įgalinimo ir kūrybiškumo. Etinis vadovavimas skatina darbuotojų teigiamą elgesį tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai, būtent per sustiprintą įgalinimą, o tai sukelia didesnę psichologinio saugumo jausmą ir psichologinį įgalinimą. Organizacijos, siekdamos padidinti ilgalaikį pelningumą, turėtų daugiau dėmesio skirti darbuotojų psichologiniams aspektams ir asmeninėms vertybėms.

1.2. Įsitraukimo samprata

Įsitraukimas į organizacijas tebėra svarbus organizaciniam efektyvumui (Mohsan ir kt., 2011). Darbuotojų efektyvumas kryptingai siejasi su atsidavimu ir įsitraukimu į organizacinius tikslus. Todėl organizacijos, siekdamos savo tikslų, reikalauja visapusiškai įsitraukusių darbuotojų, kurie kryptingai suteikia organizacijoms galimybę įveikti konkurentų užsibrėžtus tikslus bei užtikrina kompetentingumą produktyvumo ir efektyvumo srityse (Nwankwo, 2015).

Leidimas darbuotojams dalyvauti priimant su darbu susijusius sprendimus yra neabejotinai viena iš populiariausių daugelio organizacijų naudojamų strategijų, siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir įsitraukimą į ją (Pacheco et al., 2016; Scott et al., 2003).

García ir kt., (2018) ištyrė ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą ir darbuotojų pasitenkinimo darbu. Tyrimo analizės tikslas buvo empiriškai įrodyti hipotezę, kad darbuotojai teikia pirmenybę aktyviau dalyvauti darbo veikloje, o tai lemia didesnę darbuotojų gerovę ir pasitenkinimą darbu. Tyrime išryškėja skirtingos dalyvavimo sprendimų priėmimo darbo vietoje formos, tai yra, dalyvavimas priimant sprendimus, susijusius su įmone, susijusius su komandiniu darbu ir pagrindinėmis užduotimis darbe, turi skirtingą poveikį bendram, išoriniam ir vidiniam pasitenkinimui darbu (García ir kt., 2018).

García ir kt., (2018) tyrime gautas teigiamas ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo ir pasitenkinimo darbu. Kiekybiškai vertinant, rezultatai įrodo, kad darbuotojų įsitraukimas padidina bendrą tikimybę, kad darbuotojas bus visiškai patenkintas darbe. Didesnis poveikis pasitenkinimui darbu yra tada, kai darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus dėl bendrųjų įmonės aspektų, nei tada, kai jie dalyvauja priimant konkrečius sprendimus, pavyzdžiui, sprendimus dėl komandinio darbo ar pagrindinių užduočių darbe. Tai rodo, kad darbuotojai gali būti labiau patenkinti, jei juos išgirsta aukščiausiuose organizacijos lygiuose, kur jų dalyvavimas gali turėti didesnę poveikį. Kitas įdomus rezultatas yra tas, kad teigiamas darbuotojų įsitraukimo poveikis pasitenkinimui darbu yra didesnis, kai svarstomi vidiniai aspektai, o ne išoriniai aspektai. Šis modelis galioja, kai skiriame skirtingas dalyvavimo priimant su darbu susijusias formas, ir galima pastebėti, kad dalyvavimas priimant sprendimus įmonės lygiu daro didžiausią teigiamą poveikį. Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai teikia didesnę reikšmę esminiams savo darbo aspektams (pvz., galimybei panaudoti savo žinias darbe), o tai gali pagerinti jų pasitenkinimą darbe ir padidinti motyvaciją siekti organizacijos tikslų. (García ir kt., 2018).

Darbuotojų įsitraukimo praktika skirta su valdymą nesusijusių darbuotojų informaciją ir žinias įterpti į aukštesnio lygio organizacinius sprendimų priėmimo procesus (Guthrie, 2001; Lawler, 1986). Įvairovės valdymas siekia panaudoti skirtingą informacijos ir žinių bazę, kurią į

organizaciją atsineša darbuotojai (Cox, 2001; Robinson ir Dechant, 1997). Itin svarbu gerinti darbuotojų darbo vietos rezultatus, tuo pačiu kuriant vertę organizacijai.

Darbuotojų dalyvavimas ir įvairovės valdymas skiriasi svarbiais aspektais. Darbuotojų įsitraukimo tyrimais nepavyko atpažinti demografinių ir tapatybės grupių narystės įtakos darbuotojų darbo rezultatams, o įvairovės valdymo tyrimuose pabrėžiama, kad tam tikros asmenų kategorijos yra mažiau linkusios būti kuriamos ir panaudojamos, nei kitos. Įvairovės valdymo srityje nepavyko sukurti nuoseklaus rekomenduojamų valdymo praktikų rinkinio (Kalev ir kt., 2006), ir, iš tiesų, kai kurios praktikos, tokios kaip teigiami veiksmai, buvo prieštaringos (Heilman ir kt., 1997). Palyginimui, buvo pasiūlytas ir ištirtas gerai išplėtotas darbuotojų įsitraukimo praktikos rinkinys (Benson ir kt., 2006; Delery ir Shaw, 2001). Konkrečiai, darbuotojų įsitraukimo praktika, skirta tobulinti darbuotojų žinias, įgūdžius ir gebėjimus (KSA), suteikti darbuotojams daugiau galimybių priimti sprendimus ir motyvuoti darbuotojus dirbti, buvo siejama su teigiamais organizacijos rezultatais (Combs ir kt., 2006; Yalabik ir kt., 2008).

Naudojant socialinių mainų teoriją, Mahajan ir kt. (2012) tyrime buvo tiriamas pasitikėjimo aukščiausia vadovybe, kaip tarpininko tarp aukščiausio vadovo komunikacijos, darbuotojų įsitraukimo ir organizacinio įsipareigojimo, vaidmuo. Duomenys buvo surinkti iš 484 vairuotojų, dirbančių nacionalinėje sunkvežimių įmonėje. Išvados parodė, kad pasitikėjimas aukščiausiaja vadovybe visiškai tarpininkauja ryšiui tarp aukščiausios vadovybės komunikacijos ir darbuotojų įsitraukimo ir iš dalies tarp darbuotojų ir organizacijos įsipareigojimų (Mahajan ir kt., 2012).

Konceptualus darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą suvokimas tiek psichologijoje, tiek vadybos literatūroje apibrėžiamas Colquitt ir kt. (2011) tyrime, autoriai įsitraukimą apibrėžia kaip darbuotojo norą likti organizacijos nariu. Taip pat priklausomai nuo kiekvienos valstybės, žmonės jaučia lojalumą atitinkamoms organizacijoms, kelia organizacinius tikslus ir tai vertina (Fang, 2001; Lambert ir kt., 2007). Tuo tarpu darbuotojų įsitraukimas yra požiūris, atspindintis asmens susitapatinimo su organizacija laipsnį, stengiantis siekti organizacijos tikslo ir norint išlaikyti narystę organizacijoje (Zu ir kt., 2010).

Laipsnis, kuriuo darbuotojas vykdo savo pareigas ir užima vaidmenis organizacijoje labai priklauso nuo to, ką pasiekia pati organizacija. Darbuotojo įsitraukimas į organizaciją priklauso nuo įvairių aspektų, todėl organizacija turėtų būti gebanti įgalinti skatinimo ką jis/ji gali padaryti organizacijoje ir gautų už tai piniginį paskatinimą, adekvatų vadovavimo stilių, komandinį darbą, kuris skatina teigiamą psichoemocinį klimatą organizacijoje (Ebeh, 2017).

Darbuotojų įsitraukimas laikomas kelių dimensijų konstrukcija, kurią apibrėžė mokslininkai. Pavyzdžiui, Meyer ir Allen (1997) konceptualizavo ir pasiūlė modelį, kuris apibrėžia įsitraukimą, apimančią tris skirtingus komponentus: emocinį, norminį ir tęstinį

įsitraukimą. Veiksmingas įsitraukimas į organizaciją reiškia asmenį, dirbantį organizacijoje ir norintį tęsti darbą toje organizacijoje, kuris pasireiškia savęs tapatinimu su organizacija ir jos veikla. Kita vertus, norminis įsitraukimas paaiškinamas kaip situacija, kai darbuotojai neišeina iš darbo dėl moralinės pareigos. Tęstinis įsitraukimas reiškia situaciją, kurioje darbuotojai nori tęsti savo darbą, nes bijo ar gali finansiškai nukentėti, jei pasinaudos kita darbo galimybe. Meyer ir Allen (1997) įsitraukimo tipologijose darbuotojų įsitraukimo į ją priežastys yra pagrįstos faktu kad jie nori, turi ir turėtų likti savo organizacijose.

Įsitraukimas į darbą, kaip organizacinė koncepcija, tapo svarbiu kintamuoju 2007-ųjų metų organizaciniuose tyrimuose, sulaukiančiuose vis didesnio mokslininkų dėmesio (Ebeh, Njoku ir Ikpeazu, 2017). Įsitraukimas į darbą buvo apibūdinamas kaip viena iš asmens savybių: kažkas, kas yra asmens individualiame suvokime ir tapatybėje, kuri jis atsineša į darbą ir, žinoma, yra susijęs su kitomis asmeninėmis įgimtomis arba įgytomis savybėmis (Lawler ir Hall, 1970). Paullay ir kt. (1994) įsitraukimą apibrėžė kaip „laipsnį, kuriuo žmogus yra užsiėmęs ir besirūpinantis savo dabartiniu darbu. Įsitraukimas į darbą paprastai yra didžiausias, kai darbuotojai yra itin įtraukti į vieną komponentą (paprastai nurodytas su darbu susijęs komponentas) ir mažai dalyvaujantys kitame komponente (nenurodytas su darbu susijęs komponentas). Tokiu atveju įsitraukimas į darbą lemia geresnius rezultatus. Darbuotojų įtraukimas ir įsitraukimas į organizacijos tikslus padės padidinti produktyvumą ir taip pat skatins organizacinį teisingumą, kuris daug prisideda siekiant aukštesnio lygio organizacinio efektyvumo (Ebeh, 2017).

Įsitraukimo į darbą, amžiaus ir lyties tyrimai davė prieštaringų rezultatų. Kai kurie tyrimai Khodadadei ir kt., (2016); Jonathan ir kt. (2013) nerado reikšmingo ryšio tarp asmens įsitraukimo į organizacijos veiklą ir amžiaus. Kita vertus, kai kurie mokslininkai nustatė reikšmingą ryšį tarp įsitraukimo į organizaciją ir amžiaus Park ir kt. (2014); Igbeneghu ir Popoola (2010). Nwankwo (2015) pastebėjo, kad amžius itin daro įtaką tik afektinei įsipareigojimo dimensijai.

Lyties ir įsitraukimo į darbą įsipareigojimų skirtumai taip pat buvo prieštaringi. Khalili ir Asmawi (2012) išvados rodo, kad vyrai ir moterys turi tą patį afektinį tęstinumą tuo tarpu moterys turi aukštesnį norminių įsipareigojimų lygį, nei vyrai. Chan ir kt. (2013) atskleidė, kad lytis turi įtakos įsitraukimo į organizaciją lygiui. Kai kurie mokslininkai - Savicki ir kt. (2003); Al-Ajmi (2006) nerado įsitraukimo į organizaciją ir lyties santykio. Nwankwo (2015) lytį taip pat įvardijo kaip reikšmingą afektinio įsipareigojimo bei įsitraukimo veiksnį, tačiau norminių ir tęstinumo įsipareigojimų skirtumų mažų ir vidutinių įmonių darbuotojams įtaka nenustatyta.

Tyrimai apie santykius tarp įsitraukimo į darbą, amžiaus ir lyties buvo ne itin reikšmingi. Shenbaham ir Manonmani (2016) neseniai atliktame tyrime nenustatė jokio ryšio tarp amžiaus ir darbo bei įsitraukimo į jį. Tačiau Allam ir Habtemariam (2009) pastebėjo, kad jaunesni

darbuotojai nurodė didesnę įsitraukimo į darbą lygį, nei vyresni jų kolegos. Dviejuose atskiruose tyrimuose Allam (2002) ir Joshi (1999) padarė išvadą, kad darbuotojų lytis buvo reikšmingai susijusi su įsitraukimu į darbą. Jaswant ir Naveen (1997) taip pat nustatė, jog lytis ir elgesys reikšmingai paveikė darbuotojų įsitraukimą į organizaciją. Tačiau jų tyrimas nerado reikšmingo poveikio įsitraukimui į darbą dėl amžiaus skirtumo.

Nors teigiama, kad novatoriškas elgesys prisideda prie ilgalaikio organizacinio efektyvumo, kaina, kurią individualiam darbuotojui gali tekti sumokėti už novatorišką požiūrį, paprastai nebuvo tiriama. Šiame tyrime keliami hipotezė, kad novatoriškas darbuotojo elgesys sąveikauja su jo dalyvavimu konfliktų valdyme ir santykiais su besipriešinančiais naujovėms bendradarbiams, norintiems užkirsti kelią naujoviškiems pokyčiams. Be to, hipotezė teigia, jog konfliktai su bendradarbiais teigiamai veikia įsitraukimą į darbą ir organizaciją (Janssen, 2003).

Įsitraukimas į darbą yra lemiamas šių aspektų - prasmės darbe, bendruomenės sąveikos darbe ir teigiamo organizacinio tikslo - ir individualių asmens savybių, kurios daro tiesioginį poveikį trims darbo nuostatomis – pasitenkinimui darbu, įsitraukimui į darbą ir organizaciniam įsipareigojimui. Įsitraukimas į darbą koreliuoja su darbo nuostatomis, individualiomis darbuotojo savybėmis, organizacijos skatinimo priemonėmis. Darbuotojų įsitraukimas yra itin svarbus, norint didinti organizacijos efektyvumą, produktyvumą ir didinti pranašumą konkurencingoje aplinkoje.

1.2.1. Įsitraukimo dimensijos

Šiuolaikinėje visuomenėje geresnių rezultatų pasieks ta įmonė ar organizacija, kuri bus orientuota į darbuotojus, gebės valdyti žmogiškuosius išteklius taip, kad jie būtų įsitraukę į darbą. Įsitraukimo dimensijos yra šios (W. B. Schaufeli ir kt., 2006):

- Energingumas
- Atsidavimas darbui
- Pasinėrimas į darbą

Schaubroeck ir Jones (2000) pristatė tyrimą, kuris išskyrė dvi modalaus emocinio įsitraukimo į darbą taisykles, reikalavimus išreikšti teigiamą efektą ir reikalavimus slopinti neigiamą efektą, kurie iš dalies turi įtakos daugelio darbuotojų darbo vaidmenims. Apibrėžti reikalavimai išreikšti teigiamą emociją buvo teigiamai susiję su darbuotojų sveikatos būkle, visų pirma tarp tų, kurie išreiškė: 1) turintys žemesnę tapatybę su organizacija; 2) mažesnę įsitraukimą į darbą; ir 3) mažesnę emocinį prisitaikymą. Įvairių asmenybės bruožų ir situacinių kintamųjų poveikis suvokiamam įsitraukimui į darbą skyrėsi priklausomai nuo darbo pobūdžio. Įsitraukimo

į darbą laipsnis turi įtakos darbuotojų sveikatai ir organizacijos praktikai, per kurią organizacijos galėtų įsikišti, kad sumažintų neigiamas pasekmes darbuotojų sveikatai. Darbuotojų įsitraukimo į darbą lygiai koreliuoja ar yra susiję su psichologijos tyrimais, leidžiančiais manyti, kad kai kurie įsitraukimo į darbą aspektai gali turėti fiziologinių pasekmių darbuotojams (Schaubroeck ir Jones, 2000).

Didelio darbuotojų įsitraukimo valdymas išlieka šiuolaikinio valdymo prizmės centre, nes puoselėjamos dorybės greitai kintančiai specifinės žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos ekonomikai, kurios pagrindinis dėmesys skiriamas darbuotojų dalyvavimui ir tobulėjimui. Didelio įsitraukimo praktika yra plačiai taikoma praturtintam darbo planavimui, komandiniam darbui, funkciniam lankstumui, idėjų fiksavimui, intensyviame mokyme ir tobulinimui, dalijimuisi informacija ir vertinimu (Appelbaum ir kt., 2016; De Menezes ir kt., 2010; Kalleberg ir kt., 2006). Tai siejama su motyvacinė praktika, kuria siekiama suderinti individualius ir organizacinius tikslus ir reikalavimus, tokius kaip darbo užmokestis, lygių galimybių politika ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyros politika. Paprastai pasisakoma už tai, kad tokia praktika būtų naudojama kartu ir vertinama kaip sinergetinis rinkinys. Didelio įsitraukimo į darbą valdymo koncepcija turėjo įtakos daugybei tyrimų, nes buvo aiškinamasi ar toks požiūris nebuvo susijęs su aukštesniais organizaciniais rezultatais (Wilkinson ir kt. 2018; Guest, 2011; Wall ir Wood, 2005). Didelė dalis tyrimų davė teigiamų rezultatų, tačiau jie ne visada buvo nuoseklūs, atliekant apklausas ar tyrinėjant tos pačios apklausos veiklos rodiklius. Be to, skirtingų praktikų įvairovė, taip pat sudėtinių metodų kūrimo būdai reiškia, kad sunku padaryti svarias išvadas apie tai, kuri organizacinė praktika turi didžiausią įtaką darbo atlikimui ar yra reikalingas keletas fragmentų derinys (Wood ir kt., 2015).

Taigi, viena vertus, atrodo, kad organizacijos praktikos pasirinkimas kartais remiasi daugiau intuicija apie tai, kas gali turėti įtakos darbo atlikimui, nei bet kokie teoriniai pagrindai ar tvirti empiriniai įrodymai. Kita vertus, keliuose tyrimuose akivaizdžiai naudojama vadinamoji „AMO“ (gebėjimas + motyvacija + galimybė dalyvauti) teorija (Gerhart, 2019; Plumb, 2012). Tai iš tikrųjų yra psichologinės teorijos organizacinio lygio pratęsimas, kad individualus darbas grindžiamas sugebėjimais, žiniomis ir asmens motyvacija. Tai taip pat apima asmenų dalyvavimo organizacinėje veikloje galimybes ir tai, kaip jų darbo aplinkybės yra sukurtos bei puoselėjamos prisidėti prie organizacijos tikslų ir siekių. Išskiriami trys darbuotojų įsitraukimo į darbą bei dalyvavimo organizacijos valdymo prizmėje aspektai arba posistemės: a) darbo organizavimo elementai, susiję su darbuotojų dalyvavimo organizacijos veikloje galimybėmis, b) mokymo ir tobulinimo komponentai, susiję su žmogiškuoju kapitalu arba įgūdžių ir žinių įgijimu ir c) motyvacijos stiprinimo komponentas, apimantis paskatas dirbti, siekiant užtikrinti, kad

darbuotojai būtų motyvuoti įsitraukti į darbą ir organizacijos veiklą pagal organizacijos tikslus (Appelbaum ir kt., 2015; De Menezes ir kt., 2010; Kalleberg ir kt., 2006). Didelio įsitraukimo į darbą valdymo koncepcijos pagrindas yra tas, kad su šia triada susijusios praktikos turėtų būti naudojamos kartu. Nepaisant to, riboti bandymai, ar praktikos rūšys yra naudojamos kartu ir koreliuoja tarpusavyje (De Menezes ir kt., 2010; Wood ir kt., 2015). Be to, atliekant organizacijos veiklos rezultatų tyrimus, vertinant atskirų organizacijos padalinių poveikį įsitraukimui į darbą, buvo galima gauti daug žadančių rezultatų: skirtingi pogrupiai gali būti reikšmingesni nei kiti, arba gali turėti įtakos darbo našumui skirtingais būdais (De Menezes ir kt., 2010; Subramony, 2009).

Didelio įsitraukimo į darbą valdymas paprastai laikomas turinčiu tris komponentus: darbuotojų individualų įsitraukimą, įgūdžių ir žinių įgijimą bei motyvacinę paramą. Visi šie elementai turėtų būti naudojami kartu, norint padidinti darbuotojų įsitraukimą; tačiau naudojantis JK Komisijos 2011 m. darbdavių įgūdžių tyrimo duomenimis Wood ir kt., (2015) nustatė, kad šie didelio įsitraukimo į darbą ar organizacijos veiklą valdymo aspektai iš tikrųjų yra atskiri. Du dalyvavimo organizacijos veikloje ir įsitraukimo tipai, darbuotojo vaidmuo ir organizacija, nėra glaudžiai susiję, o darbuotojo motyvacija nėra glaudžiai susijusi nei su dalyvavimu organizacinėje veikloje, nei su darbuotojo vaidmeniu. Darbo vietos dydis ir sektorius, kuriame ji veikia, yra susijęs su didelio darbuotojų įsitraukimo valdymo aspektais. Tačiau yra ir kitų nuspėjamų faktorių. Pavyzdžiui, organizacijos įsitraukimas ir įgūdžių įgijimas yra teigiamai susijęs su darbo vietos dydžiu, o vaidmens įsitraukimas yra neigiamai susijęs su tuo. Wood ir kt., (2015) tyrimas iliustruoja tam tikrų metodų vertę, palyginti su bendraisiais rodikliais, siekiant įvertinti aukštą darbuotojų įtraukimo valdymą, ir pabrėžiamas nepriklausomas kokybės ir veiklos valdymo metodų poveikis (Wood ir kt., 2015).

Paplitusios didelio įsitraukimo valdymo koncepcijos padeda daryti prielaidą, kad rezultatams įtakos turi darbo organizavimas, įsitraukimas, gebėjimai ir motyvacija. Atsižvelgiant į tai, galima pastebėti, kad praktika, susijusi su kiekvienu iš trijų pirmųjų elementų - vaidmens įtraukimu, organizaciniu dalyvavimu ir įgūdžių įgijimu -, paprastai naudojama kartu, tačiau šie trys tipai nebūtinai naudojami kartu ir nėra susiję su motyvacinėmis atramomis, kurios pačios nėra stipriai susijusios tarpusavyje. Vaidmenų įtraukimas ir organizacinio dalyvavimo praktika skiriasi viena nuo kitos ir nuo įgūdžių įgijimo rinkinio. Taigi nustatyti trys didelio įsitraukimo ir dalyvavimo organizacijos veikloje valdymo aspektai - vaidmens įtraukimas, organizacinis dalyvavimas ir įgūdžių įgijimas bei motyvacinės atramos, klasifikuojamos kaip atskiros viena nuo kitos (Northouse, 2010; Wood ir kt., 2015).

Pasak Dunkl ir kt. (2015) sektorius ir dydis (taip pat priklausymas didesnei organizacijai) yra reikšmingai susiję su visomis trimis dimensijomis. Tačiau taip pat yra keletas skirtingų sektorių ir dydžių dimensijų variantų, kurie paprastai turi didelę reikšmę įsitraukimui į darbą. Strategijos kintamųjų atveju yra ryšys su visomis trimis dimensijomis; lyderystė ir konkurencija kokybės klausimais yra unikaliai siejama su visais, o konkurencija buvo panaikinta konkuruojant dėl kokybės. Tačiau išsiskiria du pagrindiniai didelio įsitraukimo ir dalyvavimo organizacijos veikloje valdymo aspektų skirtumai. Pirma, TQM yra susijęs su organizacijos įsitraukimu ir įgūdžių įgijimu, bet ne su vaidmens įtraukimu. Antra, pritaikymas yra teigiamai susijęs su įgūdžių įgijimu ir vaidmens įtraukimu, kai organizacinis dalyvavimas nėra toks, koks tikėtasi. Vaidmenų įtraukimo atveju su tuo susijęs tik aukštas pritaikymo lygis, todėl dalinis pritaikymas turi mažai skirtumų, tuo tarpu įgūdžių įgijimo laipsnis yra didesnis daliniame pritaikyme ir standartizuotoje gamyboje, nors ir žemesnis nei visiškai pritaikant (Wood ir kt., 2015).

Be to, santykiai, susiję su pritaikymu, skiriasi viešajame ir privačiame sektoriuose. Viešajame sektoriuje asociacija yra neigiama ir nėra tokia, kokia buvo prognozuojama, o konkrečiau tose darbo vietose, kurios teikia pritaikytą paslaugą, visais aspektais labiau tikėtina, kad jos bus žemesnės nei ten, kur yra dalinis pritaikymas ar standartizavimas. Priešingas poveikis pasiekiamas privačiame sektoriuje. Visoje ekonomikoje skirtingi organizacinio įsitraukimo sektoriniai padariniai tarsi panaikina vienas kitą, tuo tarpu vaidmens dalyvavimo ir įgūdžių įgijimo atveju teigiamas individualios gamybos poveikis dominuoja privačiame sektoriuje (Wood ir kt., 2015).

Pasak Jordan ir kt. (2017) atliekami tyrimai dėl efektyvių darbo sistemų poveikio darbuotojų ir organizacijos gerovei, tačiau pagrindinė teorija tebėra silpna, todėl ją būtina išsamiau tyrinėti. Svarbu analizuoti keturių labai našių darbo sistemų aspektų (dimensijų) poveikio darbo gerovei teoriją: praturtintos darbo vietos, aukštas darbuotojų įsitraukimas į organizacijos valdymą, darbuotojų idėjų ir motyvacinės atramos. Hipotezuojamos asociacijos išbandomos naudojant daugiapakopius modelius ir duomenis iš 2004 m. Britanijos darbo santykių tyrimo (WERS2004). Rezultatai rodo, kad praturtintos darbo vietos yra teigiamai susijusios su abiem gerovės matais: pasitenkinimu darbu ir įsitraukimu. Individuali darbuotojo motyvacija yra teigiamai susijusi su pasitenkinimu darbu. Didelio įsitraukimo į darbą valdymo rezultatai nėra tokie, kokie buvo prognozuojami, nes didelis įsitraukimas į darbą padidina darbuotojų nerimą ir nepriklauso nuo pasitenkinimo darbu (Wood ir De Menezes, 2011).

Išanalizavus mokslinę literatūrą galime teigti, jog aprėpiant keturias didelio našumo darbo sistemų dimensijas - praturtintos darbo vietos, aukštas dalyvavimo valdymas, darbuotojų balsas ir ekonominis įsitraukimas - gali turėti teigiamą poveikį darbuotojų savijautai ir

organizacijos gerovei. Įrodyta, kad praturtintos darbo vietos yra teigiamai susijusios su dviem aspektais: darbuotojų gerove ir organizacijos tikslų valdymu. Autorių nustatyta, jog per didelis dalyvavimas organizacinėje veikloje ir išitraukimas į darbą yra neigiamai susiję su darbuotojų nerimu. Todėl itin reikalingi tolimesni tyrimai, skirti įvertinti hipotezes, kad aukšto išitraukimo į darbą valdymas gali būti susijęs su darbuotojo vaidmens neaiškumu ir neapibrėžtumu. Norint pagerinti darbuotojų išitraukimą į darbą pirmenybė turėtų būti teikiama praturtinančioms iniciatyvoms darbo vietose, vykdant konsultacijas ir gerinant keitimąsi informacija bei skatinant vadovų bendradarbiavimą su darbuotojais. Tiksliai asmens motyvacijos palaikymo forma gali būti nereikšminga darbo gerovei, nors individualus darbo užmokestis gali padėti paskatinti darbuotojus. Oficialios darbo garantijos neužtikrina darbuotojų stabilios psichoemocinės būsenos ir pastovios motyvacijos. Intensyvus išitraukimo į darbą valdymas gali turėti tam tikrą teigiamą poveikį organizacijos rezultatams, bet reikia atsižvelgti į tai, jog didėjant išitraukimui į darbą didėja ir darbuotojų nerimas. Svarbu išsiaiškinti, kodėl didėja darbuotojų nerimas ir sumažinti šiuos padarinius, galbūt per mokymą, siekiant padidinti darbuotojų saviveiksmingumą, aiškesnius darbo apibrėžimus, patikslinant darbuotojų teises ir pareigas bei atlygį už rodomą iniciatyvą, pateikiamas naujas idėjas arba sveikatos ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyros gerinimo politiką.

1.2.2. Išitraukimo veiksniai, prielaidos

Išitraukimas į darbą parodo, kaip stipriai asmuo, išitraukęs į organizaciją jaučiasi joje integravęsis. Skiriami šie išitraukimo į darbą veiksniai: darbinė patirtis organizacijoje, įsidarbinimo pobūdis, darbuotojo tolimesnio mokymosi galimybė, papildomo darbo neturėjimas.

Tyrimų rezultatai atskleidžia, kad kuo labiau darbuotojas išitraukęs bei jaučiantis pasitenkinimą savo darbu, tuo geriau ir produktyviau jis dirba, daugiau prisideda prie organizacijos gerovės. Osborne ir Hammoud (2017) teigia, jog verta investuoti į darbuotojus: darbuotojų pasitraukimas JAV korporacijoms paprastai kainuoja apie 350 mlrd. dolerių per metus, todėl svarbu didinti darbuotojų išitraukimą.

Darbuotojų išitraukimas – organizacijoje (įmonėje, įstaigoje) dirbančių darbuotojų geras santykis į savo darbdavį bei nusiteikimas, motyvacija ir pastangos padaryti tai, kas svarbu organizacijai. Tai viena esminių darbo su žmonėmis ir vadovavimo gebėjimų stiprinimo kryptių šiuolaikinėse organizacijose, nes, kaip rodo įvairiose šalyse atliekami darbuotojų išitraukimo lygio organizacijose bei organizacijų veiklos rezultatų palyginimai, darbuotojų išitraukimas tiesiogiai susijęs su organizacijų (įmonių, įstaigų) finansiniais rodikliais, veiklos efektyvumu, klientų

pasitenkinimu, reikiamų darbuotojų išlaikymų organizacijose (Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2015)

Įsipareigojimas organizacijai gali būti mažiausiai dviejų rūšių. Racionalusis įsipareigojimas – tai finansiniais, karjeros ar profesionalumo kėlimo (taigi asmeniniais) interesais pagrįstas ryšys su organizacija. Kiekvienas mūsų yra linkęs pasvarstyti, kiek pastangų įdėta dirbant įmonėje, ar jaučiamės deramai atlyginti už šias pastangas, pagaliau kokių turime alternatyvų (geriau mokamų, įdomesnių, perspektyvesnių) įsidarbinti kitur (Kasiulis ir Barvydienė, 2001)

Jeigu darbuotojas mano, kad įmonės investicija į jį yra didelė, jis, skatinamas pareigos jausmo, atsilygina jai kruopščiu ir ištikimu darbu. Kitoks yra emocinis darbuotojo įsipareigojimas. Tyrėjų teigimu, šis poveikis darbuotojo elgesiui gali būti net iki keturių kartų stipresnis, palyginti su anksčiau minėtu racionalių įsipareigojimu. Emocinis ryšys su organizacija atsiranda, kai darbuotojas vertina, mėgsta ir tiki tuo, ką dirba. Emocinis įsipareigojimas – tai asmeninis prisirišimas prie įmonės, jos tikslų priėmimas kaip savo, nuoširdus įsitraukimas į atliekamas užduotis (Kasiulis ir Barvydienė, 2001)

Didėjantis susidomėjimas darbo dvasingumu paskatino sukurti naują organizacijos mokslo paradigmą ir tyrinėti darbuotojų įsitraukimą bei dvasingumo darbe koreliaciją. Teorinių prielaidų apie tai, kaip dvasingumas darbo vietoje gali pagerinti organizacijos veiklą, yra daug, teigiant, kad teigiamas poveikis yra reikšmingas (Giacalone, 2015).

Darbo dvasingumas mokslininkų buvo apibrėžtas kaip „organizacinių vertybių pagrindas, kultūra, skatinanti darbuotojų dvasingumo patirtį per darbo procesą, palengvinant darbuotojų patiriamus išgyvenimus bei padedanti suvokti, kad jie yra susiję su kitais tokiu būdu, kuris suteikia užbaigtumo jausmą ir džiaugsmą (Giacalone, 2015). Tai dvasingumo patirtis, kurią patyrė darbuotojai kaip asmeninį ryšį su darbo turiniu ir procesu, taip pat suinteresuotosioms šalims, kurias jis veikia, tokiu būdu, kad darbuotojai net viršija savo interesų ribas (Giacalone, 2015) ir taip padaugėja spekuliacijos (Gunther, 2001; Broadway, 2001). Antroji įsitraukimo į darbą paskatos perspektyva rodo tai, jog augančio susidomėjimo rytiniais kraštais paradigma skatina atotrūkį filosofinėse perspektyvose, skatinančiose integraciją tarp savęs ir aplinkos (Eck, 2001; Surak, 2001). Vyrauja nuomonė, kad tai yra reaktyvus atsakas socialiniam ir verslo perversmui, kuris lėmė susvetimėjusius darbuotojus (Mitroff ir Denton, 2000; Cash ir kt., 2000) ir norą susigrąžinti teigiamus darbdavio ir darbuotojo ryšius.

Lloyd (1990) teigia, kad organizacijos yra aukšto lygio, jei darbo vietoje yra plėtojami emociniai ryšiai, kurie skatina įsitraukimą į darbą. Be to, emocinius ryšius skatinančios organizacijos greičiau vystosi, didina efektyvumą ir gauna didesnę investicijų grąžą.

Organizacijoje plėtojant asmeninės dvasinės kultūros teikiamą naudą pastebima, jog darbuotojų psichinė ir fizinė būklė gerėja, o įsitraukimo į darbą lygis auga (Mackenzie ir kt., 2000; Quick ir kt., 1997), skatindamas asmeninį augimą, kuris padeda plėsti savivoką ir motyvuoja siekti organizacijos tikslų (Hawley, 1993) bei sustiprina savivertės jausmą (DiPadova, 1998). Koreliaciniai su darbo dvasingumu ir įsitraukimu į darbą susiję veiksniai yra motyvacija, įsitraukimas ir prisitaikymas.

Tam tikros organizacinės kultūros atspindi, jog dvasingumo lygis darbe yra didesnis ir teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją bei įsitraukimą į darbą ir organizacijos veiklą. Esant aukštomis dvasingumo darbe sąlygoms, darbuotojai mano, kad jų pastangos daro įtaką organizacijos rezultatams ir šios pastangos atitinkamai didėja, atsižvelgiant į organizacijos išskeltus tikslus (Friedman ir kt., 1998). Asmeninis augimas, atsirandantis siekiant darbuotojų organizacinių tikslų, sukuria vidinę motyvaciją ir padidina įsitraukimą į darbą (Lawler, 1986). Vidinė motyvacija teigiamai veikia organizacijos plėtojimasi ne tik individualiu lygiu, bet ir grupės lygiu, kai dvasingumas, skatindamas įsitraukimą į darbą pastebimai padidina komandos rezultatus kiekybiniu ir kokybiniu aspektais (Lovallo, 1997).

Kaip teigia Kavaliauskienė (2011), darbo stažas, įgyta patirtis organizacijoje sąlygoja „organizacinį, ypač tęstinio/nuolatinio pobūdžio įsipareigojimą“. Autorė pabrėžia, kad „remiantis šio įsipareigojimo tipo definicija, bet koks veiksnys, vedantis į ekonominiu požiūriu palankias pusių lažybas, pvz. pareigų ėjimo laikas organizacijoje, turėtų suteikti priklausymo organizacijos nariams bei stipresnio lojalumo jai pojūtį, kol tai nebūtų nusverta neigiamų veiksnių“. Galima numanyti, jog kuo ilgesnį laiką žmogus dirbo konkrečioje organizacijoje ir kuo jis yra vyresnis, tuo labiau bus atsakingas už darbo rezultatus, prisiims atsakomybę. Taigi didesnę patirtį turintis darbuotojas yra įsitraukęs labiau.

Taip pat Kavaliauskienė (2011) analizuoja įsidarbinimo pobūdžio įtaką darbuotojų įsitraukimui: „Įsidarbinimo pobūdis ir siekiamybė šį statusą išlaikyti gali lemti stipresnę narystės organizacijoje elgseną, darbuotojai, realizavę įsidarbinimo formos poreikius bus labiau patenkinti savo darbine padėtimi, nuolatiniai darbuotojai yra linkę stipriau įsipareigoti už nenuolatinius“. Taip pat šis tyrimas parodė, kad „stipriai įsipareigoję nuolatiniai darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu ir noriau prisideda prie savo organizacijos konkurencinio pranašumo didinimo palyginus su nenuolatiniais jų kolegomis“. Kitaip tariant nuolatinį darbo žmogus suvokia kaip savo gyvenimo dalį, tuo tarpu nenuolatiniai darbuotojai, patiriantys laikinumo jausmą, įsitraukę bus mažiau.

Reikia pabrėžti, kad darbuotojo tolimesnio mokymosi / tobulinimosi galimybė daro didelę įtaką darbuotojų įsitraukimui, nes, anot Kavaliauskienės (2011) yra labiau įsitraukę tie

darbuotojai, kurie neplanuoja keisti specialybės, tačiau tolimesnio mokymosi galimybės toje pačioje srityje skatina darbuotojo įsitraukimą. Čia taip pat suveikia tas laikinumo faktorius.

Taip pat labiau bus įsitraukę į darbą tie asmenys, kurie neturi papildomo darbo. Kalbant apie papildomo darbo neturėjimą, Mazayed ir kt. (2014) atliktas tyrimas taip pat įrodė, kad asmuo, kuris praleidžia daugiau laiko organizacijoje, yra labiau įsitraukęs, nes darbą sieja su savo gyvenimu, darbe praleidžia nemažą dalį savo gyvenimo. Kaip teigia Kavaliauskienė (2011), papildomas darbas yra dar viena darbinio įsitraukimo ypatybė, potencialiai negatyviai sąlygojanti darbuotojo įsipareigojimą organizacijai, organizacinis įsipareigojimas „padalijamas” skirtingoms organizacijoms, todėl susilpninamas. Žmogus, susitelkęs į vieną darbą, įsitraukia labiau, nes tam turi daugiau laiko, labiau įsigilina į darbinės užduotis.

Įsitraukimą didina vadovo ir darbuotojų pasitikėjimas. Tai parodė Alfes ir kt. (2013) Jungtinėje Karalystėje paslaugų sektoriuje atliktas tyrimas apie tiesioginių vadovų ir darbuotojų tarpusavio pasitikėjimo ryšį, žmogiškus tarpusavio santykius su darbuotojų gera savijauta. Tyrimo rezultatai patvirtino iškeltą hipotezę, kad vadovo ir pavaldinių pasitikėjimas skatina darbuotojų įsitraukimą. Pasitikėjimą reikia suprasti dviem lygmenimis: darbuotojų pasitikėjimas mikro lygiu - tai darbuotojų pasitikėjimas konkrečiais asmenimis, pavyzdžiui, tiesioginiu darbo vadovu, konkrečiais bendradarbiais; pasitikėjimas makro lygiu - tai pasitikėjimas visa organizacija kaip struktūra. Tyrimas parodė, kad darbuotojų pasitikėjimas darbdaviu, pasitikėjimas tiek mikro, tiek makro lygiu, gerina jų darbo rezultatus, motyvuoja darbui ir skatina įsitraukimą.

Didelę reikšmę įsitraukimui turi pagarbus vadovo elgesys su darbuotojais, jų darbo rezultatų vertinimas. Truss ir kt. (2013) teigia, kad „organizacijos narių įsitraukimą siekti gerų darbo rezultatų skatina individualus tiesioginių vadovų dėmesys kiekvienam asmeniui“. Tai ir paskatinimas, ir pasiteiravimas apie darbuotojo lūkesčius, domėjimasis juo kaip žmogumi. Van Veldhoven (2012) teigia, kad esminis dalykas yra tas, kad vadovas į darbuotojus neturėtų žiūrėti tik kaip į darbo kolektyvą. Vadovas turi atsižvelgti individualiai į kiekvieną darbuotoją kaip į asmenybę, turinčią savo charakterį, savo gyvenimo būdą, savo individualius gebėjimus. Skatinti taip pat reikia kiekvieną darbuotoją atskirai, atsižvelgiant į jo lūkesčius ir poreikius, į jo individualų indėlį į organizacijos tikslų įgyvendinimą, individualią patirtį.

Organizacijos vadovai turi rūpintis darbuotojų gerove. Kalshoven ir Boon (2012) tyrimas įrodė, kad tarp darbuotojų gerovės ir įsitraukimo egzistuoja glaudus ryšys. Gerovė – tai „žmogaus gyvenimo kokybė, bendra savijauta, sveikata, pasitenkinimas gyvenimu ir atskiromis jo sritimis“ (Kaliatkaitė ir Bulotaitė, 2014). Kalbant apie gerovę darbe, yra akcentuojamos teigiamos emocijos, laimės jausmas, sveikata ir kokybiški socialiniai santykiai. Organizacijos nariai, kurie

patiria gerovę, yra motyvuoti „investuoti savo pastangas į organizacinius tikslus“ (van Veldhoven, 2012), - taip vyksta jų įsitraukimas.

Taigi tarp gerovės ir įsitraukimo egzistuoja tiesioginis ryšys. Apie tai rašo Waterman ir kt. (2010), kuris teigia, kad gerovė yra pasiekama tuomet, kai asmuo atpažįsta savo talentus bei sugebėjimus, turi galimybę juos išreikšti ir ugdytis. Taigi gerovė susideda iš savęs atradimo, suvokto savo potencialo realizavimo, savo veiklos prasmės suvokimo, tobulėjimo galimybių bei intensyvaus įsitraukimo į aktyvią veiklą, patiriant džiaugsmą. Bekenkamp ir kt. (2014) teigia, jog veiklos prasmės suvokimas padeda išlikti motyvuotam ir įsitraukusiam net tada, kai yra stresinės situacijos, kai susiduriama su iššūkiais ir sunkumais.

Labiausiai įsitraukęs į organizacinių tikslų siekimą bus tas darbuotojas, kuris mėgsta savo darbą, jaučia pašaukimą. Hirschi (2012) atliktas tyrimas įrodė, jog yra ryšys tarp asmens pašaukimo, profesinės tapatybės, darbo prasmingumo pojūčio ir įsitraukimo. Jei žmogus turi pašaukimą konkrečiai profesijai, jeigu jaučia darbo reikalingumą, prasmę, jo įsitraukimas bus visapusiškas. W. Huang ir kt. (2019) tyrimas parodė, kad darbuotojų įsitraukimas lemia gerus darbo rezultatus ir ypač skatina diegti inovacijas, ieškoti naujų darbo metodų, nes įsitraukęs darbuotojas yra iniciatyvus ir entuziastingas darbuotojas.

Osborne ir Hammoud (2017) tyrė strategijas, kurias naudoja komunikacijos verslo vadovai įtraukdami savo darbuotojus. Tikslinę tiriamųjų imtį sudarė keturių komunikacijų organizacijų - lyderių - įvairių padalinių vadovai. Tyrimas parodė, kad labiausiai įsitraukę darbuotojai buvo tų lyderių, kurie palaikė tiesioginį ryšį su savo darbuotojais. Vadovų ir darbuotojų ryšiai yra svarbus elementas įtraukiant darbuotojus, kurie padidina organizacijos pelningumą. Blattner ir Walter (2015) taip pat teigia, kad geri santykiai, glaudūs ryšiai tarp vadovo ir pavaldinių gerina įsitraukimą.

Osborne ir Hammoud (2017) teigia, kad darbuotojų įsitraukimą į darbą lemia ir pasitikėjimas juo, ir pagarba. Atliktas tyrimas taip pat parodė, kad įsitraukti skatina mentorystė kaip abipusiai naudingų santykių kūrimo procesas, apimantis du ar daugiau žmonių, turinčių tą patį tikslą pasiekti gerų profesinių rezultatų.

1.3. Įgalinimo ir įsitraukimo sąsajos

Įgalinimas ir įsitraukimas yra labai susiję, nes be įsitraukimo negali būti ir įgalinimo. Kamruzzaman ir White (2018) teigia, kad įgalinimas įsitraukimui suteikia prasmę, t.y., koks nors daromas veiksmas tampa kryptingu, jis įgauna prasmę. Šią mintį patvirtina ir Fuller (2010), kuris teigia, kad svarbus įsitraukimo veiksnys yra psichologinis, tad labiausiai įsitraukę bus tie

organizacijos nariai, kurie yra labiausiai psichologiškai įgalinti. Įsitraukę darbuotojai pasiekia geresnių rezultatų, geba nugalėti sunkumus, išskylančius darbe, priimti iššūkius būtent dėl psichologinio įgalinimo, t.y., tikėjimo savo darbo reikalingumu ir prasme, entuziazmo, gebėjimo priimti sprendimus, galėjimo savarankiškai priimti sprendimus ir išreikšti savo kompetencijas. Psichologinio įgalinimo sėkmę užkariaujant darbuotojų širdis ir protus ir dėl to padidėjusį darbą pastebėjo (Avolio ir kt., 2014) ir Seibert ir kt. (2011). Liden ir kt. (2000) nustatė, kad psichologiškai įgalinti darbuotojai turi teigiamą įtaką tiek individualiems, tiek organizaciniams rezultatams. Albrecht ir Andretta (2011) taip pat pastebėjo, kad psichologinis įgalinimas yra teigiamai susijęs su darbuotojų įsitraukimu. Panašų reikšmingą teigiamą psichologinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo ryšį pastebėjo Geeth ir Sebastian (2014 m.) bei Jose ir Mampilly (2014 m.). Nawrin (2016) ir Mahmood bei Sahar (2017) tyrimai taip pat atitiko ankstesnes išvadas. Ugwu ir kt. (2014) pastebėjo reikšmingą tiesioginį psichologinio įgalinimo poveikį įsitraukimui. Abdhy ir kt. (2016) taip pat nustatė panašų efektą.

Sergio ir Rylova (2018) tyrė įsitraukimą ir įgalinimą „Volkswagen“ grupėje. Čia įgalinimas ir įsitraukimas - pagrindiniai du būdai kaip pritraukti ir išlaikyti darbuotojus. Tyrimas parodė, kad iš tiesų įgalinimas ir įsitraukimas padeda išlaikyti darbuotojus. Tiek įgalinimas, tiek įsitraukimas prisideda prie atviresnės, novatoriškesnės aplinkos sukūrimo, greitesnio sprendimų priėmimo, o svarbiausia - sukuria lojalumą ir organizacinį įsipareigojimą. Osborne ir Hammoud (2017) tyrimas taip pat parodė, kad tarp įgalinimo ir įsitraukimo egzistuoja tiesioginis ryšis. Įgalinti darbuotojai, kurie jaučia, kad savo gebėjimus, kompetencijas gali sėkmingai išnaudoti siekiant organizacinių tikslų, bus labiau įsitraukę. Blattner ir Walter (2015) pabrėžė, kad darbuotojai, kurie yra įgalinti, jaučia didesnę asmeninę atsakomybę, todėl jų įsitraukimas taip pat yra aukštesnio lygio. Ramey ir kt. (2019) tyrimo tikslas buvo ištirti darbuotojų įsitraukimo (nepriklausomo kintamojo) įtaką neužtikrintumui dėl darbo (priklausomą kintamąjį) ir tada modeliuoti darbuotojų psichologinio įgalinimo vaidmenį naftos ir dujų sektoriuje. Šie kintamieji turi didelę reikšmę jų darbuotojams ir organizacijų tobulėjimui. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų įsitraukimas yra reikšmingas mažinant nesaugumo jausmą darbe, tuo tarpu, jei jie yra įgalinti psichologiškai, jų įsitraukimas ir lojalumas padidėja daug kartų.

Kaip teigia Mustafa ir Bon (2012), darbuotojų įsitraukimas į organizacijos tikslų siekimą priklauso nuo įgalinimo kultūros. Įmonės, organizacijos kultūra pirmiausia turėtų orientuotis į kokybę, aukštus darbo rezultatus. Organizacijų vadovų, kurių lyderystė yra nukreipta geram, aukšto lygio rezultatui pasiekti, savo pavyzdžiu įgalina to siekti ir darbuotojus, didina jų įsitraukimą organizacijos tikslams siekti. Įgalinimas stiprina įsitraukimą todėl, kad organizacijų nariai, kurie jaučiasi įgalinti, tuo pačiu jaučia ir pasitenkinimą darbu. Įsitraukę ir įgalinti

žmogiškieji ištekliai yra ta organizacijos jėga, kuri kuria inovacijas. Taigi darbuotojų įgalinimas ir įsitraukimas nėra vienas ir tas pats, tačiau glaudžiai susiję. Įgalinimas suteikia galią darbuotojui įsitraukti į organizacinių tikslų siekimą. Įgalinimas ir įsitraukimas vienas be kito negali egzistuoti.

Kaip matyti, darbuotojų įsitraukimas priklauso nuo jų įgalinimo, kuris savo ruožtu priklauso nuo organizacijos kultūros ir darbo projekto pobūdžio, nuo vadovo lyderystės tipo. Įgalinimas darbuotojams taip pat reiškia atsisakymą tam tikrų galių, kurias tradiciškai valdo vadovybė, o tai reiškia, kad vadovai taip pat turi prisiimti naujus vaidmenis, žinias ir atsakomybę. Tačiau tai nereiškia, kad vadovybė atsisako visų įgaliojimų, deleguoja visų sprendimų priėmimą ir leidžia operacijoms vykdyti be atskaitomybės. Tam reikia didelių laiko ir pastangų, ypač vadovybės, pastangų, norint sukurti abipusį pasitikėjimą, įvertinti ir papildyti asmenų galimybes bei parengti aiškius susitarimus dėl vaidmenų, atsakomybės, rizikos prisiėmimo ir ribų.

1.3.1. Įgalinimo ir įsitraukimo sąsajos viešbučių sektoriuje

Viešbučių sektoriuje, kur darbuotojai dažnai turi tiesioginį ryšį su klientais, įgalinimas yra ypač svarbus. Sektoriui būdingas didelis dėmesys klientų aptarnavimui, komandiniam darbui ir būtinybei, kad darbuotojai greitai ir savarankiškai priimtų sprendimus. Kai darbuotojai turi teisę priimti sprendimus ir imtis veiksmų, kad išspręstų klientų problemas ir patenkintų jų poreikius, jie jaučiasi labiau įsitraukę ir patenkinti savo darbu (Tripathi ir kt., 2021; Ukil, 2016).

Viešbučių sektoriaus moksliniai tyrimai atskleidė sudėtingą darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo ryšį, atskleisdami pagrindinius veiksnius, kurie lemia šį ryšį. Literatūrą iš esmės galima suskirstyti į penkias pagrindines grupes: organizacinių veiksmų poveikio, vadovavimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo, individualių bei demografinių savybių vaidmens, darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo pasekmių ir darbuotojų perspektyvų.

Pirmojoje tyrimų grupėje pabrėžiamas organizacinių veiksmų, tokių kaip parama, kultūra ir darbo ištekliai, vaidmuo skatinant darbuotojų įsitraukimą (Ayupp ir Chung, 2010; Klidas ir kt., 2007; Moura ir kt., 2015; Tripathi ir kt., 2021). Šie tyrimai atskleidžia, kad parama, mokymosi galimybės ir į klientus orientuota kultūra padeda skatinti darbuotojų įgalinimą, kuris savo ruožtu didina įsitraukimą, atsakomybės jausmą ir įsipareigojimą organizacijos tikslams ir vertybėms.

Antrojoje tyrimų grupėje pabrėžiami esminiai vadovavimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo vaidmenys, skatinantys darbuotojų įgalinimą ir įsitraukimą. Tyrimai, kuriuose nagrinėjamas įgalinančios lyderystės vaidmuo (Altinay ir kt., 2019; Huertas-Valdivia ir kt., 2018; Wen ir kt., 2023) rodo, kad lyderiai, skatinantys savarankiškumą ir teikiantys paramą darbuotojams, gali

veiksmingai skatinti ir darbuotojų įgalinimą, o tai vėliau lemia didesnę įsitraukimą. Panašiai ir aukšto efektyvumo darbo praktikos (HPWP) (Huertas-Valdivia ir kt., 2018; Turkmenoglu, 2019) bei lyderio-nario mainų (LMX) (Altinay ir kt., 2019; Lee ir Ok, 2016) tyrimai pabrėžia efektyvaus vadovavimo ir žmogiškųjų išteklių strategijų svarbą skatinant tiek darbuotojų įgalinimą, tiek įsitraukimą.

Trečiojoje tyrimų grupėje gilinamasi į individualių ir demografinių veiksnių įtaką darbuotojų įgalinimui ir įsitraukimui. Tyrimai parodė, kad tokie veiksniai, kaip lytis, amžius, pareigos ir darbo stažas, gali turėti įtakos viešbučių darbuotojų įgalinimui (Ayupp ir Chung, 2010; Johnson ir kt., 2018; Kruja ir kt., 2016). Suprasdami šių veiksnių vaidmenį, viešbučiai gali pritaikyti savo įgalinimo ir įsitraukimo iniciatyvas taip, kad jos geriau atitiktų unikalius darbuotojų poreikius, galiausiai sustiprindami šių veiksnių sąsajas.

Ketvirtojoje tyrimų grupėje nagrinėjamos darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo pasekmės, daugiausia dėmesio skiriant tokiems aspektams kaip pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas ir klientų pasitenkinimas ((Rose) Liu ir kt., 2022; Kruja ir kt., 2016; Lee ir Ok, 2016; Milliman ir kt., 2018; Moura ir kt., 2015; Nassar, 2018). Šių tyrimų išvadose pabrėžiama, kad svarbu išlaikyti darbuotojus įgalintus ir įsitraukusius, nes tai lemia teigiamus organizacinius rodiklius ir gerina bendrus viešbučių veiklos rezultatus.

Galima teigti, kad penktoje tyrimų grupėje gilinamasi į viešbučių darbuotojų požiūrį į įgalinimą (Ayupp ir Chung, 2010; Turkmenoglu, 2019). Nagrinėdami darbuotojų įgalinimo privalumus ir trūkumus per pačių darbuotojų prizmę, tyrimų autoriai suteikia vertingų įžvalgų, kurios gali padėti viešbučiams tobulinti savo įgalinimo ir įsitraukimo strategijas.

Taigi, galima teigti, kad viešbučių sektoriaus tyrimai atskleidžia platų darbuotojų įgalinimą ir įsitraukimą formuojančių veiksnių tinklą. Puoselėdami palankią organizacinę kultūrą, skatindami efektyvų vadovavimą ir žmogiškųjų išteklių valdymą bei atsižvelgdami į individualių veiksnių poveikį, viešbučiai gali ugdyti įgalintus ir įsitraukusius darbuotojus. Tai savo ruožtu gali lemti teigiamus rezultatus, pavyzdžiui, didesnę pasitenkinimą darbu, organizacinį įsipareigojimą ir didesnę klientų pasitenkinimą.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai

Pirmojoje darbo dalyje buvo atlikta teorinė literatūros šaltinių analizė ir įvardyti pagrindiniai darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo aspektai: esmė, veiksniai ir nauda. Konkrečių įmonių atvejai, nors ir turintys daug universalaus atvejo charakteristikų, paprastai pasižymi ir specifiniais bruožais. Šioje dalyje pristatoma viešbučių darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo į darbą tyrimo metodologija. Pirmiausiai iškėlus tyrimo tikslą, apibrėžiami uždaviniai. Tuomet pagrindus tyrimo modeli aprašomi tiriami subjektai bei apibendrinama tyrimo anketos struktūra.

Šiame darbe įvardyta praktinė problema – priemonių ir tyrimų, padedančių valdyti ir nustatyti įmonės darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo procesus, trūkumas, lėmė **tyrimo tikslą** – nustatyti ryšį kaip struktūrinis ir psichologinis įgalinimas įtakoja įsitraukimą į darbą Lietuvos viešbučių sektoriuje.

Tyrimui atlikti iškelti šie **uždaviniai**:

1. Nustatyti kintamųjų vertinimo skirtumus priklausomai nuo demografinių charakteristikų
2. Naudojant regresinę analizę, nustatyti struktūrinio ir psichologinio įgalinimo įtaką įsitraukimui į darbą
3. Nustatyti ar psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą

Tyrimo objektas – viešbučiai, vykiantys savo veiklą Lietuvoje. Organizacijų veiklos pobūdis reikalauja itin didelio dinamiskumo bei lankstumo iš savo darbuotojų, kurie ir bus pagrindiniai tiriamieji šiame darbe.

Tyrimo hipotezės - apibendrinant apžvelgtą mokslinę literatūrą formuojamos sekančios hipotezės:

H1: Struktūrinis įgalinimas daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą

H2: Psichologinis įgalinimas daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą.

Papildomai psichologinis įgalinimas siūlomas kaip pagrindinis mechanizmas, paaiškinantis teigiamą ryšį tarp struktūrinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo (Monje Amor ir kt., 2021). Kitaip tariant, darbuotojai, dirbantys įgalinančiose darbo vietose (t. y. turintys prieigą

prie informacijos, galimybių, paramos ir išteklių), gali būti labiau linkę paskatinti savo psichologinę įgalinimo būseną, todėl jie gali atsilyginti dideliu įsitraukimu.

H3: Psichologinis įgalinimas veikia kaip mediatorius pozityviam ryšiui tarp struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą.

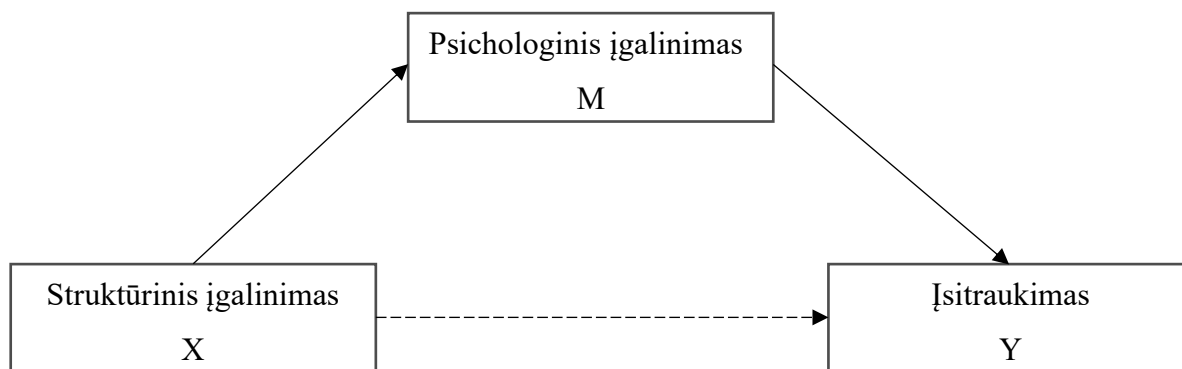
Pagrindiniu tyrimo metodu pasirinkta viešbučių darbuotojų apklausa. Apklausos metodas vienintelis iš metodų aibės atskleidžia personalo požiūrį ir vertinimą bei, duotuoju atveju, objektyviausiai atspindės įmonės vidaus realybę. Bus apklausiami visi darbuotojai, nediferencijuojant anketų vadovams ir jų pavaldiniams. Toks pasirinkimas yra pagrįstas siekiu gauti realius ir reprezentatyvius rezultatus.

2.2. Tyrimo modelis ir jo pagrindumas

Tyrimo modelis sudarytas remiantis Monje Amor et al. (2021) Ispanijoje ir Jungtinėje Karalystėje atliktu tyrimu, kuriuo buvo siekiama nustatyti ar psichologinis įgalinimas tarpininkauja teigiamam ryšiui tarp struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą, bei atitinkamai užduoties atlikimui ir ketinimui išeiti iš darbo. Tyrimo duomenys parodė, kad psichologinis įgalinimas yra pagrindinis mechanizmas (mediatorius), kuris gali paaiškinti, kodėl struktūrinis įgalinimas teigiamai susiję su įsitraukimu į darbą.

Tyrimo modelis susideda iš struktūrinio įgalinimo (X), įsitraukimo (Y) ir mediatoriaus – psichologinio įgalinimo (M).

Paveikslas 1. *Tyrimo modelis*



2.2.1. Tyrimo charakteristikos

Remiantis teorinėje dalyje apibendrintais duomenimis, buvo išskirtos esminės sąvokos, jų apibrėžimai bei įvairūs papildomi teoriniai duomenys, pasitarnausiantys anketos sudarymui.

Klausimynas išskaidytas į kelias dalis, išlaikant struktūrą bei paklūstant bendriems klausimynų sudarymo principams.

Tyrimo imtis – tai tiriamų įmonių darbuotojai, neatsižvelgiant į jų pareigas ar bet kokius kitus kriterijus. Pagrindinis imtį apibrėžiantis kriterijus ir yra buvimas tiriamų įmonių darbuotoju. Siekiant rezultatų reprezentatyvumo, imties dydis buvo skaičiuojamas pagal Paniotto formulę:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N)$$

kur n – imties dydis,

N – populiacijos dydis,

Δ – paklaida ($\Delta = 5$ proc.).

Duotuoju atveju tiriamą populiaciją sudaro 10000 Lietuvos viešbučių darbuotojų. Pagal šią formulę reikia apklausti 370 Lietuvos viešbučių darbuotojus, kad apibendrinti jų nuomonės rezultatai būtų validūs ir atspindėtų realią padėtį įmonėse.

Respondentų charakteristika – tyrime dalyvavo Lietuvos viešbučių darbuotojai: visų lygių vadovai, administracijos darbuotojai bei viešbučių personalas.

Pasirinktas tyrimo organizavimas – kiekybinis tyrimas, patalpinant klausimyną į virtualią bazę bei jo nuorodą išsiunčiant tiriamų įmonių darbuotojams. Anketinė apklausa vyko nuo 2023 m. vasario 24 d. iki 2023 m. balandžio 30 d. Anketa buvo patalpinta apklausų svetainėje www.apklausa.lt, o nuoroda į apklausą išplatinta Lietuvoje veikiančioms viešbučiams ir viešbučių darbuotojams šiais kanalais:

- Išsiųsta asmenine LinkedIn žinute 309 Lietuvos viešbučių darbuotojų
- Išsiųsti 532 laišakai el. paštu į Lietuvos viešbučių, viešbučių padalinių ir darbuotojų el. pašto dėžutes
- Išsiųsta el. paštu nuo Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacijos, adresuotu visiems asociacijos nariams – viešbučiams
- Išsiųsta el. paštu nuo Palangos viešbučių ir restoranų asociacijos, adresuotu visiems asociacijos nariams – viešbučiams

Kadangi anketų platinimui buvo naudotas daugiau nei vienas kanalas, siekiant, kad tie patys darbuotojai neužpildytų anketos keletą kartų, buvo pakeisti anketos nustatymai leidžiant atsakyti iš vieno kompiuterio tik vieną kartą.

Tyrimo apribojimai

Svarbu paminėti, kad šio kiekybinio tyrimo metu respondentai patys vertino savo struktūrinį ir psichologinį įgalinimą bei įsitraukimą į darbą. Tyrimo rezultatai atspindi jų

subjektyvų suvokimą ir gali ne visada atspindėti realius jų darbo rezultatus. Taip pat buvo naudotas ribotas apklausos platinimo kanalų skaičius, galimai neįtraukiant potencialių respondentų, nesinaudojančių elektroniniu paštu ir/arba LinkedIn platforma. Anketos apribojimas leidžiant pildyti anketą iš vieno kompiuterio tik vieną kartą galėjo sutrukdyti apklausoje dalyvauti respondentams, kurie naudoja bendrą įrenginį, pavyzdžiui bendroje darbo vietoje ar namuose. Galiausiai, taikant tik kiekybinio tyrimo metodologiją, galėjo būti apribotas kai kurių anketoje pateiktų klausimų suvokimo gilumas.

2.2.2. Tyrimo anketos struktūra

Tyrimo klausimyną sudaro 40 klausimų ir teiginių, kurie yra nuosekliai suskirstyti į keturis blokus. Klausimynas pradedamas demografiniais klausimais. Toliau seka struktūrinio įgalinimo klausimų blokas. Trečiasis klausimų blokas – tai psichologinio įgalinimo klausimai. Anketa baigiama ketvirtuoju – įsitraukimo klausimų bloku.

Klausimai apie *demografinius duomenis* – lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas įmonėje, pareigos, darbo sritis, viešbučio klasifikacijos reitingas (žvaigždučių skaičius), viešbučio statusas, viešbučio dydis.

Struktūrinis įgalinimas vertintas naudojant darbo našumo sąlygų klausimyną (angl. The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire-II (CWEQ-II), sudarytą H. Laschinger ir kt., (2001), kurį į lietuvių kalbą išvertė ir modifikavo Tvarijonavičius (2014). Klausimynas susideda iš 13 teiginių, kurie tiria keturias struktūrinio įgalinimo dimensijas: galimybes, informaciją, išteklius ir palaikymą. Atsakymų vertinimui naudojama 5 balų Likerto skalė, kur 1 balas reiškia - nieko; 2 balai – šiek tiek; 3 balai – pakankamai; 4 balai – daug; 5 balai – labai daug. Klausimynas pasižymi aukštu vidiniu suderintumu, Cronbach α koeficientas turi 0,89 reikšmę. Darbo našumo sąlygų klausimyno (CWEQ-II) autoriai suteikia leidimą naudotis moksliniuose tyrimuose be atskiro autorių sutikimo.

Lentelė 3. *Struktūrinio įgalinimo - darbo našumo sąlygų klausimynas (CWEQ-II)*

II-asis klausimų blokas	Klausimas
Struktūrinio įgalinimo klausimai <i>(darbo našumo sąlygų klausimynas (angl. The Conditions of Work Effectiveness</i>	Kiek kiekvienos iš šių galimybių Jūs turite dabartiniame darbe? - Atlikti iššūkius keliantį darbą

<p><i>Questionnaire-II (CWEQ-II) sudarytas H. Laschinger ir kt., (2001) į lietuvių kalbą išvertė ir modifikavo Tvarijonavičius (2014).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Galimybę darbe įgyti naujų įgūdžių ir žinių - Galimybę atlikti užduotis, kurių metu panaudotumėte jūsų visus įgytus įgūdžius ir žinias.
	<p>Kiek informacijos galite gauti dabartiniame darbe?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apie dabartinę organizacijos situaciją - Apie aukščiausios vadovybės vertybes - Apie aukščiausios vadovybės tikslus
	<p>Kiek paramos gaunate dabartiniame darbe?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konkrečios informacijos apie dalykus, kuriuos darote gerai - Konkrečių pastabų apie dalykus, kuriuos galėtumėte patobulinti - Naudingų užuominų ar patarimų problemoms spręsti
	<p>Kiek galimybių naudotis ištekliais turite dabartiniame darbe?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laiko, reikalingo atlikti būtiną administracinį darbą (ataskaitos, kt.) - Laiko, reikalingo tiesioginiam darbui atlikti - Laikinos pagalbos, kai ji reikalinga - Kitų darbui atlikti reikiamų resursų

Psichologinis įgalinimas vertintas naudojant patikslintą lietuvišką psichologinio įgalinimo klausimyną PĮKL-9 (Tvarijonavičius ir kt., 2017). Klausimynas susideda iš 9 teiginių, kurie tiria tris psichologinio įgalinimo dimensijas: prasmės, sprendimų priėmimo, pasitikėjimo kompetencija. Atsakymų vertinimui naudojama 6 balų Likerto skalė, kur 1 balas reiškia - visiškai nesutinku; 2 balai – nesutinku; 3 balai – labiau nesutinku nei sutinku; 4 balai – labiau sutinku nei nesutinku; 5 balai – sutinku; 6 balai – visiškai sutinku. Klausimynas pasižymi aukštu vidiniu suderintumu, Cronbach α koeficientas turi 0,909 reikšmę. Lietuviškojo psichologinio įgalinimo

klausimyno (PIKL-9) autorius suteikia leidimą naudotis moksliniuose tyrimuose be atskiro autorių sutikimo.

Lentelė 4. Patikslintas lietuviškas psichologinio įgalinimo klausimynas PIKL-9

III-asis klausimų blokas	Klausimas
Psichologinio įgalinimo klausimai (patikslintas lietuviškas psichologinio įgalinimo klausimynas PIKL-9 Tvarijonavičius ir kt., 2017)	Mano darbas padeda man siekti ilgalaikių tikslų.
	Aš galiu darbe daryti įtaką kitiems žmonėms.
	Aš esu kompetentingas tinkamai atlikti savo darbą.
	Mano darbas man atrodo prasmingas.
	Aš galiu daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams.
	Nepaisant kliūčių, aš sugebu pasiekti reikiamus rezultatus.
	Atlikdamas darbą aš jaučiuosi užsidegęs.
	Aš galiu savarankiškai priimti sprendimus darbe.
	Manau, kad kiti žmonės darbe pasitiki mano kompetencijomis.

Įsitraukimas į darbą vertintas naudojantis Utrechto įsitraukimo į darbą skalės trumpąja versija (angl. Utrecht Work Engagement Scale UWES-9; Schaufeli ir Bakker, 2003). Klausimynas susideda iš 9 teiginių, kurie tiria tris įsitraukimo į darbą dimensijas: energingumą, atsidavimą darbui ir pasinėrimą į darbą. Klausimyno teiginių vertinimui naudojama 7 balų Likerto skalė darbuotojų patiriamiems jausmams įvardinti, kur 0 - niekada reiškia, kad darbuotojas niekada nėra patyręs panašių jausmų; 1 - kelis kartus per metus ar rečiau; 2 - kartą per mėnesį ar rečiau; 3 - kelis kartus per mėnesį; 4 - kartą per savaitę; 5 - kelis kartus per savaitę; 6 - kasdien patiria panašius jausmus. Kuo aukštesni įverčiai, tuo labiau darbuotojas jaučiasi įsitraukęs į darbą. Klausimynas pasižymi aukštu vidiniu suderintumu, Cronbach α koeficientas svyruoja tarp 0,89 ir 0,97 su 0,93

medianos reikšme. Utrechto įsitraukimo į darbą skalės trumpąja versija autoriai suteikia leidimą naudotis moksliniuose tyrimuose be atskiro autorių sutikimo.

Lentelė 5. Įsitraukimo klausimynas Utrechto įsitraukimo į darbą skalės trumpoji versija UWES-9

IV-asis klausimų blokas	Klausimas
Įsitraukimo klausimai (<i>Utrechto įsitraukimo į darbą skalės trumpoji versija UWES-9; Schaufeli ir Bakker, 2003</i>)	Savo darbe aš jaučiuosi kupinas energijos
	Savo darbe jaučiuosi stiprus ir aktyvus
	Aš esu kupinas entuziazmo
	Mano darbas mane įkvepia
	Atsikėlęs ryte noriu eiti į darbą
	Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai
	Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu
	Aš esu visiškai pasinėres į savo darbą
	Dirbdamas aš atitrūkstu nuo kitų minčių

Siekiant nustatyti konstrukto patikimumą, papildomai buvo atlikta klausimynų vidinio suderintumo Cronbach α koeficientų analizė. Palyginti originalūs klausimynų autorių ir tyrimo Cronbach α koeficientai. Rezultatai pateikiami 6 lentelėje.

Lentelė 6. Klausimynų vidinio suderintumo Cronbach α koeficientų palyginimas

Konstruktai	Autorių Cronbach α	Tyrimo Cronbach α
Struktūrinis įgalinimas	0,89	0,892
Psichologinis įgalinimas	0,909	0,901
Įsitraukimas į darbą	0,93	0,942

Vertinant struktūrinio įgalinimo, psichologinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą klausimynų Cronbach α koeficientus, galima teigti, kad visi šiame darbe naudojami konstruktai yra patikimi, o Cronbach α koeficientų reikšmės yra identiškos arba nežymiai skiriasi nuo klausimynų autorių pateiktų Cronbach α koeficientų.

2.3. Duomenų analizės priemonės ir statistinė analizė

Empirinis tyrimas atliktas naudojant kiekybinio tyrimo metodą, tyrime gautų duomenų apdorojimui bei ryšių tarp anketoje pateiktų klausimų nustatymui naudotas SPSS (28.0 versijos) programinis paketas su PROCESS by Andrew F. Hayes makrokomanda (4.2 versijos) mediatoriaus poveikio analizei. Tyrimo metu gautų duomenų apdorojimui taikytos šios statistinės analizės priemonės:

- Aprašomoji statistika - respondentų socialinių-demografinių charakteristikų nustatymui.
- Cronbach α analizė - siekiant nustatyti klausimyno konstrukto patikimumą.
- Normalaus skirstinio analizė - siekiant nustatyti ar duomenys yra teisingai pasiskirstę ir tinkami naudoti su parametriniams duomenims taikomais analizės metodais, naudoti Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testai.
- Reikšmingumo testai - struktūrinio įgalinimo, psichologinio įgalinimo bei įsitraukimo vertinimo skirtumų nustatymui priklausomai nuo demografinių charakteristikų. Naudotas T-testas skaičiuojant Stjudento t kriterijų nepriklausomoms imtims, ANOVA vienfaktorinė dispersinė analizė, Post Hoc testai, siekiant patikrinti skirtumų tarp vidurkių statistinį reikšmingumą.
- Regresinė analizė – kiekybinio analizuojamų kintamųjų poveikio nustatymui ir įvertinimui bei tyrimo hipotezių H1 ir H2 tikrinimui. Sudarytos regresijos lygtys, įrodančios jog didėjant atitinkamai struktūriniam ir psichologiniam darbuotojų įgalinimui, jų įsitraukimas į darbą taip pat didėja.
- Mediatoriaus poveikio analizė – siekiant įvertinti psichologinio darbuotojų įgalinimo mediacinį poveikį ryšiui tarp struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą.

3. TYRIMO REZULTATAI

Tyrimo metodologijoje buvo numatyta 370 respondentų imtis, tačiau šio kiekio respondentų atsakymų surinkti nepavyko, kiekybiniame tyrime dalyvavo 266 respondentai. Pagal apklausoje dalyvavusių respondentų skaičių dar kartą apskaičiuota tiksli imties paklaida, kuri sudaro 6%. Iš pradžių pateikiama aprašomoji tyrimo imties statistika pagal demografines respondentų charakteristikas.

3.1. Socialinis – demografinis respondentų pasiskirstymas

Siekiant nustatyti respondentų socialines – demografines charakteristikas, respondentams buvo užduodami klausimai apie: lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą įmonėje, vadovaujančias / nevadovaujančias pareigas, darbo sritį, viešbučio, kuriame dirba, klasifikacijos reitingą (žvaigždučių skaičių), viešbučio statusą, viešbučio dydį.

Lentelė 7. Respondentų aprašomoji statistika

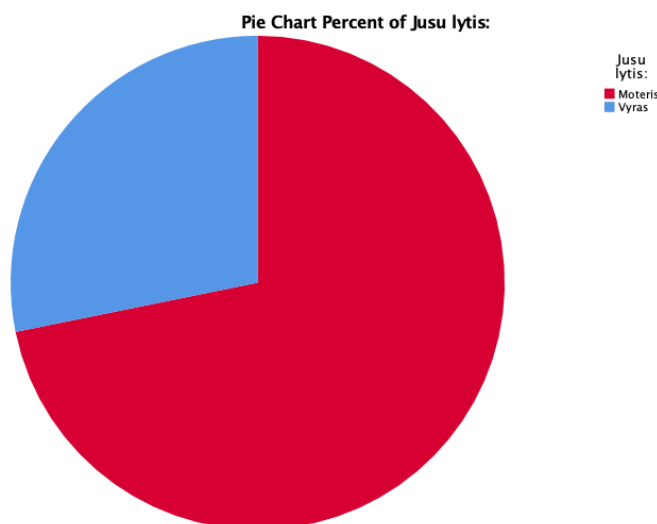
Charakteristika	Kategorijos	N	Dalis, %
Lytis	Vyras	75	28,2
	Moteris	191	71,8
	<i>Nenurodyta</i>	0	0
Amžius	iki 25	54	20,3
	26-35	97	36,5
	36-45	79	29,7
	46-55	27	10,2
	56-65	5	1,9
	virš 65	4	1,5
	<i>Nenurodyta</i>	0	0
Išsilavinimas	Nebaigtas vidurinis	4	1,5
	Vidurinis	21	7,9
	Profesinis	16	6
	Aukštesnysis	14	5,3
	Aukštasis neuniversitetinis	75	28,2
	Aukštasis universitetinis	136	51,1
	<i>Nenurodyta</i>	0	0
	iki 1 metų	48	18

Darbo stažas įmonėje	1-2 metai	65	24,4
	3-4 metai	48	18
	5-6 metai	39	14,7
	7-8 metai	18	6,8
	9-10 metų	16	6
	virš 10 metų	32	12
	<i>Nenurodyta</i>	0	0
Pavaldinių turėjimas	Taip	153	57,5
	Ne	113	42,5
	<i>Nenurodyta</i>	0	0
Darbo sritis	Buhalterija ir apskaita	12	4,5
	Maisto ruošą	8	3,0
	Pardavimai ir marketingas	59	22,2
	Patalpų tvarkymas	7	2,6
	Personalo vadyba	13	4,9
	Svečių aptarnavimas	92	34,6
	Sveikatinimo ir poilsio paslaugos	20	7,5
	Techninė priežiūra	5	1,9
	Valdymas	50	18,8
	<i>Nenurodyta</i>	0	0
Viešbučio klasifikacijos reitingas	1*	2	0,8
	2*	8	3,0
	3*	63	23,7
	4*	154	57,9
	5*	39	14,7
	<i>Nenurodyta</i>	0	0
Viešbučio statusas	Individualus viešbutis	158	59,4
	Priklauso vietiniam viešbučių tinklui	43	16,2
	Priklauso tarptautiniam viešbučių tinklui	65	24,4
	<i>Nenurodyta</i>	0	0
Viešbučio dydis	1-9 darbuotojai	25	9,4
	10-49 darbuotojai	119	44,7
	50-249 darbuotojai	104	39,1
	virš 250 darbuotojų	18	6,8

	<i>Nenurodyta</i>	0	0
--	-------------------	---	---

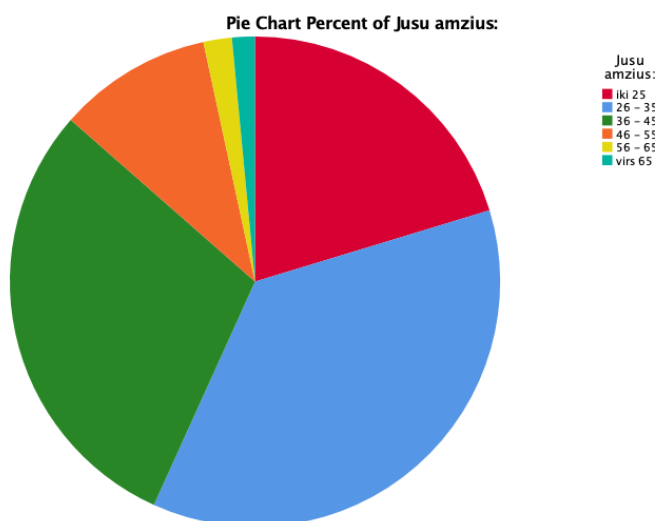
Šaltinis: sudaryta autoriaus

Atliktų duomenų analizė parodė, kad iš 266 respondentų, 28,2% sudarė vyrai ir 71,8% – moterys. Apdorojant duomenis ir ieškant ryšių tarp lyties ir kintamųjų, moterys buvo koduojamos 1, vyrai – 2. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateikiamas 2 pav.



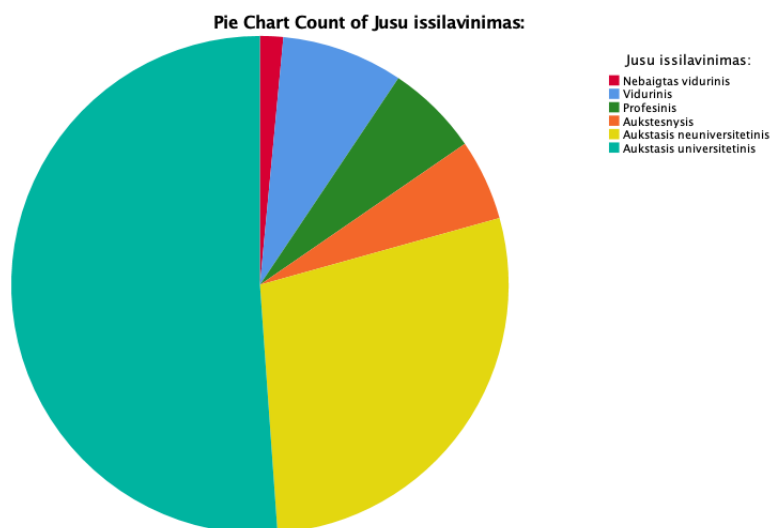
Paveikslas 2. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Kitas klausimas socialinių – demografinių charakteristikų nustatymui buvo respondentų amžius. Daugiausia jų priklauso 26-35 metų amžiaus (36,5%), 36-45 metų amžiaus (29,7%), bei iki 25 metų amžiaus (20,3%) grupėms. Tuo tarpu mažiausiai respondentų priklauso virš 65 metų amžiaus (1,5%), 56-65 metų amžiaus ir 46-55 metų amžiaus grupėms. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateikiamas 3 pav.



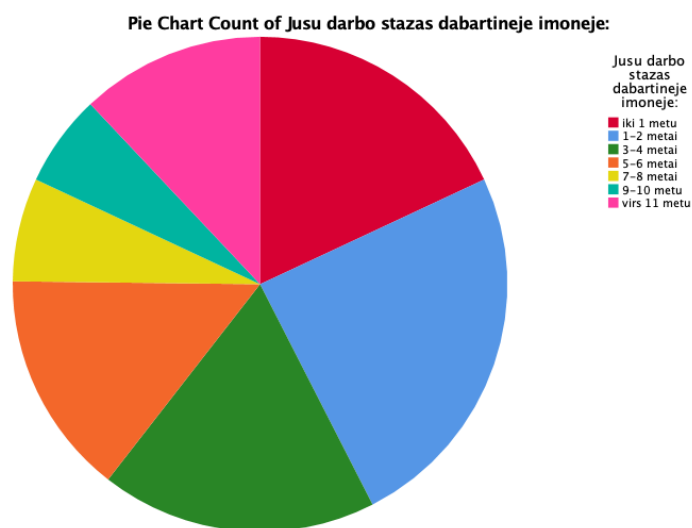
Paveikslas 3. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal išsilavinimą, pastebėta, kad itin daug respondentų turi aukštąjį išsilavinimą – net 79,3%, iš jų 51,1% turi aukštąjį universitetinį ir 28,2% aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Likusieji 20,7% yra pasiskirstę tarp turinčių vidurinį išsilavinimą (7,9%), profesinį išsilavinimą (6%), aukštesnįjį išsilavinimą (5,3%) ir nebaigtą vidurinį išsilavinimą (1,5%). Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateikiamas 4 pav.



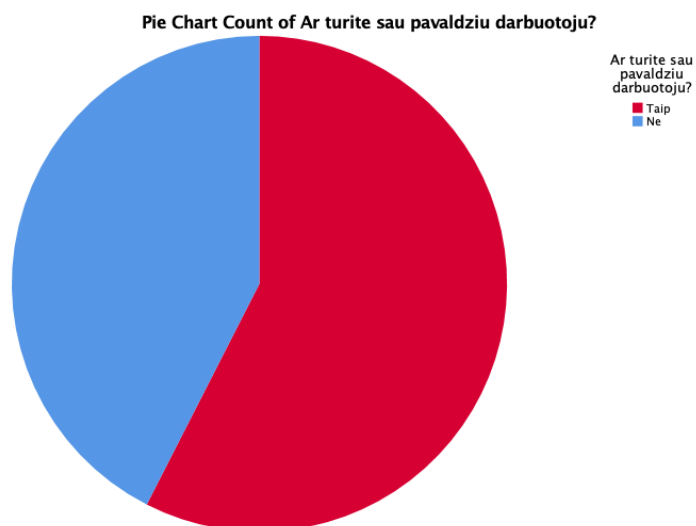
Paveikslas 4. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Respondentų taip pat buvo klausama kiek laiko jie dirba dabartinėje organizacijoje. Duomenys rodo, kad 42,4% respondentų dirba iki 2 metų, 32,7% respondentų dirba 3-6 metus, 12% respondentų dirba 7-10 metų, o likusieji 12% dabartinėje organizacijoje dirba netgi virš 10 metų. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje organizacijoje pateikiamas 5 pav.



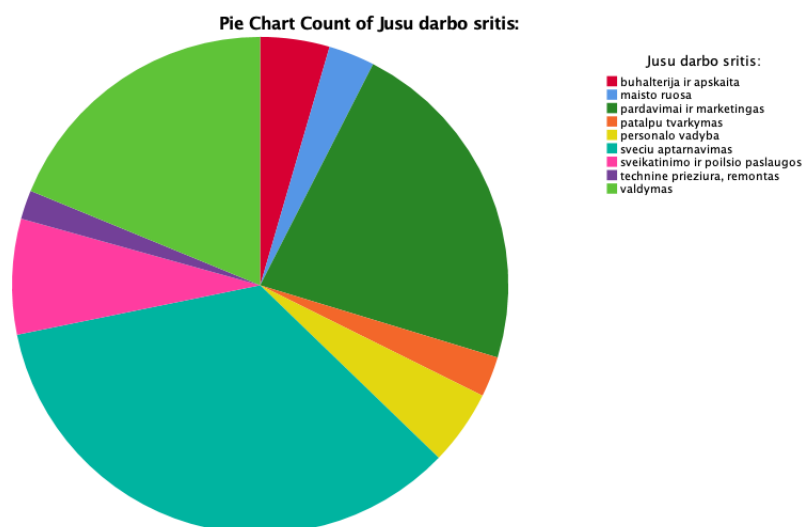
Paveikslas 5. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje organizacijoje

Siekiant nustatyti vadovų ir specialistų tarp respondentų, buvo klausama ar respondentai turi sau pavaldžių darbuotojų. Iš visų respondentų 113 atsakė, kad pavaldinių neturi, tuo tarpu 153 atsakė, kad turi pavaldinių ir užima vadovaujančias pareigas. Apdorojant duomenis ir ieškant ryšių tarp lyties ir kintamųjų, vadovai buvo koduojami 1, o specialistai – 2. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas vadovaujančias / nevadovaujančias pareigas pateikiamas 6 pav.



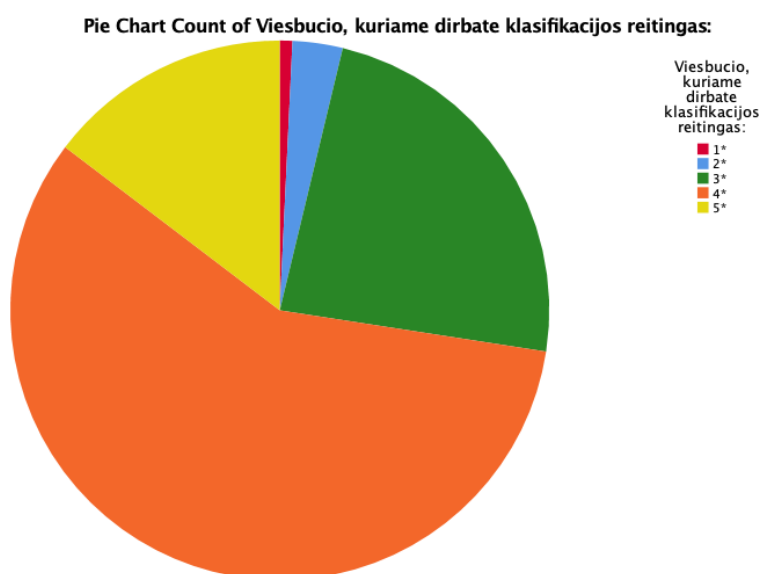
Paveikslas 6. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas vadovaujančias / nevadovaujančias pareigas

Itin svarbus klausimas vertinant darbuotojų įgalinimą ir įsitraukimą, kaip vėliau atliekant tyrimą paaiškėjo, pateiktas klausimas apie darbo sritį (padalinius, kuriuose dirba respondentai). Daugiausia respondentų dirba svečių aptarnavimo (34,6%), pardavimų ir marketingo (22,2%) padaliniuose arba atlieka valdymo funkcijas (18,8%). Tuo tarpu, respondentų skaičius kituose padaliniuose yra mažiau reikšmingas - personalo vadybą nurodė 4,9% respondentų, sveikatinimo ir poilsio paslaugas 7,5%, buhalteriją ir apskaitą 4,5% respondentų, maisto ruošą 3%, patalpų tvarkymą 2,6%, o techninę priežiūrą 1,9%. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo sritį pateikiamas pav. 7.



Paveikslas 7. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo sritį

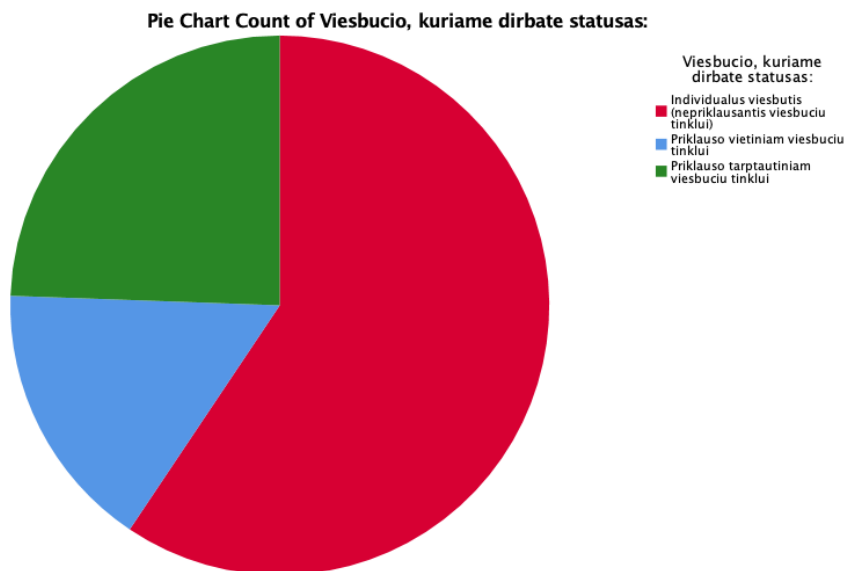
Taip pat buvo nustatytas respondentų pasiskirstymas pagal viešbučių, kuriuose dirba respondentai klasifikacijos reitingą žvaigždutėmis. Didžioji dalis respondentų, net 154 (57,9%) nurodė šiuo metu dirbantys 4 žvaigždučių klasifikacijos reitingą turinčiame viešbutyje, tuo tarpu likusieji respondentai nurodė dirbantys 3 žvaigždučių (23,7%), 5 žvaigždučių (14,7%), 2 žvaigždučių (3%) ar 1 žvaigždutės (0,8%) klasifikacijos reitingą turinčiuose viešbučiuose. Respondentų pasiskirstymas pagal viešbučių, kuriuose dirba, klasifikacijos reitingą žvaigždutėmis pateikiamas 8 pav.



Paveikslas 8. Respondentų pasiskirstymas pagal viešbučių, kuriuose dirba respondentai klasifikacijos reitingą žvaigždutėmis

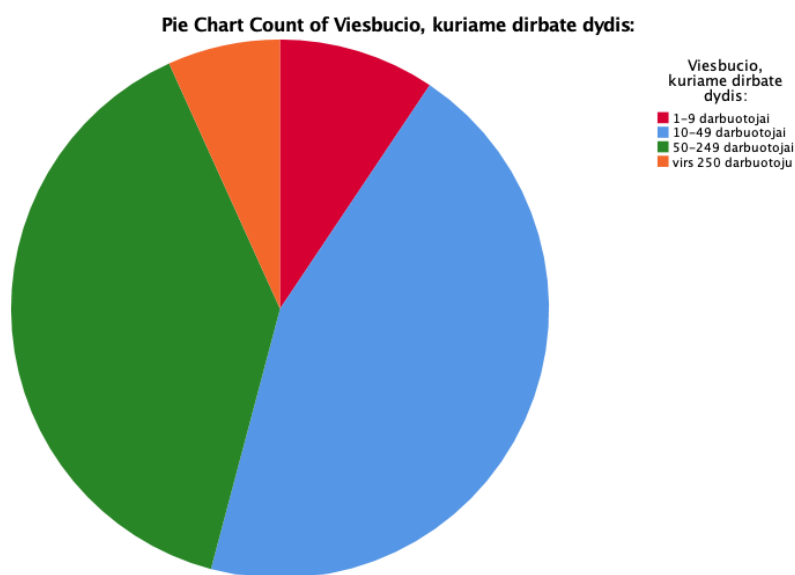
Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal viešbučių, kuriuose dirba respondentai, statusą, nustatyta, kad didžioji dalis respondentų (59,4%) dirba individualiuose viešbučiuose, nepriklausančiuose vietiniams ar tarptautiniams viešbučių tinklams. Reikšminga dalis

respondentų (24,4%) nurodė dirbantys viešbučiuose, priklausančiuose tarptautiniams viešbučių tinklams, o likusieji 16,2% respondentų nurodė dirbantys viešbučiuose, priklausančiuose vietiniams viešbučių tinklams. Respondentų pasiskirstymas pagal viešbučių, kuriuose dirba, statusą pateikiamas 9 pav.



Paveikslas 9. Respondentų pasiskirstymas pagal viešbučių, kuriuose dirba, statusą

Taip pat buvo nustatytas respondentų pasiskirstymas pagal viešbučių, kuriuose dirba respondentai, dydį. Daugiausia jų dirba 10-49 darbuotojus (44,7%) ir 50-249 darbuotojus (39,1%) turinčiuose viešbučiuose. Tuo tarpu viešbučiuose, turinčiuose iki 9 darbuotojų dirba 9,4%, o viešbučiuose įdarbinančiuose virš 250 darbuotojų dirba 6,8% respondentų. Respondentų pasiskirstymas pagal viešbučių, kuriuose dirba, dydį pateikiamas 10 pav.



Paveikslas 10. Respondentų pasiskirstymas pagal viešbučių, kuriuose dirba, dydį

3.2. Duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas

Empirinio tyrimo metu surinktų duomenų aprašomoji statistika pateikiama žemiau esančioje lentelėje nr. 8.

Lentelė 8. *Empirinio tyrimo duomenų aprašomoji statistika*

Elementas	Teiginys	M	SD
Struktūrinis įgalinimas (13 teiginių) $\alpha=0,892$ Min. reikšmė – 1 Maks reikšmė – 5	Turite galimybę atlikti iššūkius keliantį darbą	3,80	1,061
	Turite galimybę darbe įgyti naujų įgūdžių ir žinių	3,65	1,157
	Turite galimybę atlikti užduotis, kurių metu panaudotumėte jūsų visus įgytus įgūdžius ir žinias	3,80	1,085
	Gaunate informacijos apie dabartinę organizacijos situaciją	3,67	1,115
	Gaunate informacijos apie aukščiausios vadovybės vertybes	3,42	1,307
	Gaunate informacijos apie aukščiausios vadovybės tikslus	3,40	1,294
	Gaunate konkrečios informacijos apie dalykus, kuriuos darote gerai	3,08	1,120
	Gaunate konkrečių pastabų apie dalykus, kuriuos galėtumėte patobulinti	3,04	1,083
	Gaunate naudingų užuominų ar patarimų problemoms spręsti	3,02	1,146
	Turite laiko, reikalingo atlikti būtiną administracinį darbą (ataskaitos, kt.)	3,36	0,997
	Turite laiko, reikalingo tiesioginiam darbui atlikti	3,48	0,848
	Gaunate laikinos pagalbos, kai ji reikalinga	3,48	0,848
	Gaunate kitų darbui atlikti reikiamų resursų	3,08	1,096
Psichologinis įgalinimas (9 teiginiai) $\alpha=0,901$	Mano darbas padeda man siekti ilgalaikių tikslų	4,25	1,392
	Aš galiu darbe daryti įtaką kitiems žmonėms	4,39	1,337
	Aš esu kompetentingas tinkamai atlikti savo darbą	5,08	0,924

Min. reikšmė – 1 Maks reikšmė – 6	Mano darbas man atrodo prasmingas	4,70	1,182
	Aš galiu daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams	4,45	1,291
	Nepaisant kliūčių, aš sugebu pasiekti reikiamus rezultatus	4,95	0,955
	Atlikdamas darbą aš jaučiuosi užsidegęs	4,68	1,228
	Aš galiu savarankiškai priimti sprendimus darbe	4,65	1,224
	Manau, kad kiti žmonės darbe pasitiki mano kompetencijomis	4,79	1,147
Įsitraukimas (9 teiginiai) $\alpha=0,942$ Min. reikšmė – 1 Maks reikšmė – 7	Savo darbe aš jaučiuosi kupinas energijos	5,56	1,504
	Savo darbe jaučiuosi stiprus ir aktyvus	5,69	1,439
	Aš esu kupinas entuziazmo	5,52	1,523
	Mano darbas mane įkvepia	5,36	1,618
	Atsikėlęs ryte noriu eiti į darbą	5,34	1,809
	Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai	5,77	1,477
	Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu	5,57	1,719
	Aš esu visiškai pasinėręs į savo darbą	5,63	1,588
	Dirbdamas aš atitrūkstu nuo kitų minčių	5,65	1,694

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pastaba: N = 266, M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis

Akivaizdu, kad respondentai teigiamai vertina savo įsitraukimą į darbą, nes visų teiginių vidutinis vertinimas viršija 5 balus. Respondentai taip pat jaučiasi stipriai psichologiškai įgalinti, visų teiginių vidutinis vertinimas viršija 4 balus. Tuo tarpu, struktūrinis įgalinimas respondentų vertintas gana vidutiniškai. Pavyzdžiui, respondentų vertinimu, jie ne visada gauna konkrečios informacijos apie dalykus, kuriuos daro gerai bei dar rečiau gauna konkrečių pastabų apie dalykus, kuriuos galėtų patobulinti. Taip pat respondentai pasigenda naudingų užuominų ar patarimų problemoms spręsti. Nepaisant to, dauguma respondentų nurodė turintys galimybių atlikti iššūkius keliantį darbą bei galimybę atlikti užduotis, kurių metu panaudotų visus savo įgytus įgūdžius ir žinias.

Tvarkant ir tikrinant duomenis bei vertinant konstrukto patikimumą, toliau buvo analizuojamas duomenų normalumas, siekiant nustatyti gautų duomenų pasiskirstymo pobūdį. Nustačius pasiskirstymą, galima teisingai pasirinkti statistinius metodus tolimesnei duomenų

analizei, kadangi nuo gautų rezultatų priklauso kokie analizės metodai bus taikomi – skirti parametriniams ar neparametriniams duomenims.

Pagal gautus Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testų rezultatus, visų kintamųjų reikšmės yra mažesnės nei 0,05, todėl galima teigti, kad nei vienas iš kintamųjų neatitinka normaliojo skirstinio testo sąlygų (9 lentelė).

Lentelė 9. Duomenų normalumo testai

	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.
Struktūrinis įgalinimas	0,086	0,001	0,987	0,018
Struktūrinis įgalinimas (galimybės)	0,129	0,001	0,945	0,001
Struktūrinis įgalinimas (informacija)	0,112	0,001	0,938	0,001
Struktūrinis įgalinimas (parama)	0,140	0,001	0,972	0,001
Struktūrinis įgalinimas (ištekliai)	0,162	0,001	0,959	0,001
Psichologinis įgalinimas	0,116	0,001	0,933	0,001
Psichologinis įgalinimas (prasmė)	0,139	0,001	0,925	0,001
Psichologinis įgalinimas (sprendimų priėmimas)	0,148	0,001	0,928	0,001
Psichologinis įgalinimas (pasitikėjimas kompetencija)	0,193	0,001	0,866	0,001
Įsitraukimas	0,172	0,001	0,882	0,001
Įsitraukimas (energingumas)	0,251	0,001	0,847	0,001
Įsitraukimas (atsidavimas darbui)	0,194	0,001	0,877	0,001
Įsitraukimas (pasinėrimas į darbą)	0,179	0,001	0,855	0,001

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kadangi nei vienas iš kintamųjų neatitinka normaliojo skirstinio testo sąlygų, siekiant įsitikinti, kad duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui, buvo vertinamos statistinės duomenų aibės charakteristikos - asimetrijos (angl. skewness) bei eksceso (angl. kurtosis) koeficientai. Remiantis George, Mallery, (2021) kai asimetrijos reikšmės yra tarp -2 ir +2, o eksceso reikšmės yra tarp -7 ir +7, jos yra laikomos priimtiniomis ir duomenis galima nagrinėti taikant parametriniams duomenims taikomą statistinę analizę. Atlikus duomenų analizę nustatyta, kad asimetrijos ir eksceso koeficientų reikšmės svyruoja tarp -1,224 ir 1,061 ir daugeliu atvejų yra arti normalaus skirstinio, patenkančio į rėžį tarp -1 ir +1. Įsitraukimo asimetrijos koeficiento reikšmė nežymiai viršija -1 ir psichologinio įgalinimo eksceso reikšmė viršija +1 (10 lentelė), tačiau duomenis galima laikyti parametriniais.

Lentelė 10. Asimetrijos ir eksceso (Skewness ir Kurtosis) koeficientų reikšmės

	Skewness	Kurtosis
Struktūrinis įgalinimas	0,108	-0,575
Struktūrinis įgalinimas (galimybės)	-0,542	-0,198

Struktūrinis įgalinimas (informacija)	-0,311	-0,843
Struktūrinis įgalinimas (parama)	0,160	-0,243
Struktūrinis įgalinimas (ištekliai)	0,340	-0,237
Psichologinis įgalinimas	-0,882	0,788
Psichologinis įgalinimas (prasmė)	-0,952	0,712
Psichologinis įgalinimas (sprendimų priėmimas)	-0,924	0,661
Psichologinis įgalinimas (pasitikėjimas kompetencija)	-0,605	1,061
Įsitraukimas	-1,055	0,351
Įsitraukimas (energingumas)	-1,224	0,781
Įsitraukimas (atsidavimas darbui)	-1,022	0,229
Įsitraukimas (pasinėrimas į darbą)	-1,143	0,552

Šaltinis: sudaryta autoriaus

3.3. Statistiškai reikšmingų vertinimo vidurkių analizė

Vienas iš darbo uždavinių buvo nustatyti struktūrinio įgalinimo, psichologinio įgalinimo ir įsitraukimo vertinimų skirtumus priklausomai respondentų demografinių charakteristikų. Tam buvo naudojami reikšmingumo testai. Kategorijose, kurias sudaro dvi grupės (pavyzdžiui lytis arba pavaldinių turėjimas) buvo atliktas T-testas skaičiuojant Stjudento t kriterijų nepriklausomoms imtims (angl. *Independent-Samples T Test*). Atliekant testą buvo tikrinamas skirtumų tarp vidurkių – dispersijų reikšmingumas. Tuo tarpu, kategorijose, kurias sudaro daugiau nei dvi grupės (pavyzdžiui amžius, išsilavinimas, darbo stažas, darbo sritis, viešbučio klasifikacijos reitingas, viešbučio statusas, viešbučio dydis) naudota ANOVA vienfaktorinė dispersinė analizė (angl. *One-Way Analysis of Variance*). Atliekant ANOVA vienfaktorinę dispersinę analizę naudoti Post Hoc testai (LSD, Bonferoni) siekiant patikrinti skirtumų tarp vidurkių statistinį reikšmingumą ($p < 0,05$).

Remiantis rezultatais, nustatyta, kad vidurkių skirtumai tarp vyrų ir moterų statistiškai nereikšmingi ($p > 0,05$). Tačiau **pastebėta skirtumų tarp vadovų ir ne vadovų** (11 lentelė).

Lentelė 11. Darbuotojų struktūrinio įgalinimo, psichologinio įgalinimo ir įsitraukimo rezultatų palyginimas pagal vadovaujančias / ne vadovaujančias pareigas

	Vadovai (N = 153)		Ne vadovai (N = 113)		t	p
	M	SD	M	SD		
Struktūrinis įgalinimas	3,5027	0,7238	3,2611	0,7362	2,672	0,008
Psichologinis įgalinimas	4,9847	0,6682	4,2222	0,9725	7,177	<0,001
Įsitraukimas	5,8889	1,1020	5,1268	1,4699	4,633	<0,001

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pastaba: N = 266, M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis

Taigi, galima teigti, kad darbuotojai, kurie turi pavaldinių jaučiasi labiau struktūriškai (3,5027) ir psichologiškai (4,9847) įgalinti bei labiau įsitraukę į darbą (5,8889) nei nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai (struktūrinio įgalinimo $M = 3,2611$, psichologinio įgalinimo $M = 4,2222$, įsitraukimo $M = 5,1268$).

Atlikus ANOVA vienfaktorinę dispersinę analizę nenustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų pagal viešbučio, kuriame dirba respondentai dydį bei klasifikacijos reitingą. Tačiau **pastebėta daug statistiškai reikšmingų skirtumų atsižvelgiant į respondentų amžių, išsilavinimą, darbo stažą, darbo sritį, viešbučio statusą.**

Skirtumai pagal respondentų amžių (priedas nr. 2). Nagrinėjant struktūrinio įgalinimo, psichologinio įgalinimo ir įsitraukimo vertinimų skirtumus pagal respondentų amžiaus grupę nustatytas statistiškai reikšmingas psichologinio įgalinimo vertinimų skirtumas tarp jaunų, iki 25 metų amžiaus respondentų ir respondentų, priklausančių 26-35, 36-45 ir 46-55 amžiaus grupėms. Bonferroni reikšmingumo testas parodė, kad respondentai iki 25 metų jaučiasi mažiau psichologiškai įgalinti, vidurkių skirtumui su kitomis amžiaus grupėmis siekiant iki -0,49.

Tuo tarpu vertinant įsitraukimą, statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas amžiaus kategorijose iki 25 metų ir virš 65 metų, lyginant su respondentais visose likusiose amžiaus kategorijose. Respondentai, priklausantys amžiaus kategorijai virš 65 metų, savo įsitraukimą į darbą vertino prasčiausiai. Lyginant su respondentais, priklausančiais 26-35, 36-45, 46-55 ir 56-65 amžiaus grupėms, vidurkių skirtumas sudaro iki -10,87. Respondentai iki 25 metų jaučiasi labiau įgalinti, vidurkių skirtumas lyginant su respondentais, priklausančiais 26-35, 36-45 ir 46-55 amžiaus grupėms siekia iki -0,70.

Skirtumai pagal respondentų išsilavinimą (priedas nr. 3). Nagrinėjant struktūrinio įgalinimo, psichologinio įgalinimo ir įsitraukimo vertinimų skirtumus pagal respondentų išsilavinimą, nustatyta statistiškai reikšmingų vertinimų skirtumų visose kategorijose. Vertinant struktūrinį įgalinimą, išryškėjo vertinimų skirtumas tarp respondentų, turinčių profesinį ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Respondentai turintys profesinį išsilavinimą jaučiasi mažiau struktūriškai įgalinti, grupių vidurkių skirtumas -0,40.

Analizuojant psichologinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą vertinimų skirtumus pagal respondentų išsilavinimą, išryškėjo statistiškai reikšmingi skirtumai šių grupių:

1. Respondentų, turinčių nebaigtą vidurinį, vidurinį ir profesinį išsilavinimą
2. Respondentų, turinčių aukštesnįjį, aukštąjį neuniversitetinį, aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

Žemesnį išsilavinimą turintys respondentai, taip pat jaučiasi mažiau psichologiškai įgalinti (grupių vidurkių skirtumas iki -10,28) bei yra mažiau įsitraukę į darbą (grupių vidurkių skirtumas iki -10,70).

Skirtumai pagal respondentų darbo stažą dabartinėje organizacijoje (priedas nr. 4).

Boferroni testo rezultatai rodo, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas vertinant psichologinį įgalinimą darbuotojų, turinčių iki 1 metų darbo stažą, bei darbuotojų, turinčių 3-4 metų (grupių vidurkių skirtumas 0,46) arba virš 11 metų (grupių vidurkių skirtumas 0,57) darbo stažą. Respondentai, turintys 1 metų darbo stažą, jaučiasi mažiau psichologiškai įgalinti.

Vertinant respondentų įsitraukimą į darbą taip pat išsiskiria respondentų turinčių iki 1 metų darbo stažą, bei darbuotojų, turinčių 3-4 metų (grupių vidurkių skirtumas 0,60) arba virš 11 metų (grupių vidurkių skirtumas 0,67) darbo stažą. Respondentai, turintys 1 metų darbo stažą, savo įsitraukimą į darbą įvertino prasčiau.

Skirtumai pagal respondentų darbo sritį (priedas nr. 5). Nagrinėjant struktūrinio įgalinimo, psichologinio įgalinimo ir įsitraukimo vertinimų skirtumus pagal respondentų darbo sritį (padalinius, kuriuose dirba respondentai) rasta daug statistiškai reikšmingų skirtumų. Vertinant struktūrinį įgalinimą, skirtumai išryškėjo teigiamas skirtumas tarp respondentų, atliekančių personalo vadybos (grupių vidurkių skirtumas iki 0,91) ir valdymo funkcijas (grupių vidurkių skirtumas iki 0,85), lyginant juos su kitose srityse dirbančiais respondентаis.

Vertinant psichologinį įgalinimą, labiausiai įgalinti jaučiasi respondentai atliekantys valdymo (grupių vidurkių skirtumas iki 10,97), personalo vadybos (grupių vidurkių skirtumas iki 10,97), pardavimų ir marketingo funkcijas (grupių vidurkių skirtumas iki 10,39). Mažiausią psichologinį įvertinimą jaučia patalpų tvarkymo (grupių vidurkių skirtumas iki -10,59) ir techninės priežiūros, remonto (grupių vidurkių skirtumas iki -10,97) funkcijas atliekantys respondentai. Respondentų, atliekančių buhalterijos ir apskaitos, maisto ruošos, svečių aptarnavimo, sveikatinimo ir poilsio paslaugų teikimo funkcijas vertinimai ne tokie ryškūs, vertinimai pagal darbo sritis labiau persipynę tarpusavyje.

Vertinant įsitraukimą į darbą, pastebima panaši tendencija. Labiausiai įsitraukę jaučiasi respondentai atliekantys valdymo (grupių vidurkių skirtumas iki 20,36) ir personalo vadybos (grupių vidurkių skirtumas iki 20,31) funkcijas atliekantys respondentai. Prasčiausiai savo įsitraukimą į darbą vertina patalpų tvarkymo (grupių vidurkių skirtumas iki -20,36) ir techninės priežiūros, remonto (grupių vidurkių skirtumas iki -20,06) funkcijas atliekantys respondentai. Respondentų, atliekančių buhalterijos ir apskaitos, maisto ruošos, svečių aptarnavimo, sveikatinimo ir poilsio paslaugų teikimo, pardavimų ir marketingo funkcijas vertinimai ne tokie ryškūs, vertinimai pagal darbo sritis labiau persipynę tarpusavyje.

Skirtumai pagal viešbučių, kuriuose dirba respondentai, statusą (priedas nr. 6).

Boferroni testo rezultatai rodo, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas vertinant respondentų psichologinį įgalinimą ir įsitraukimą į darbą priklausomai nuo viešbučio statuso. Nustatyta, kad respondentai, dirbantys viešbučiuose, priklausančiuose vietiniams viešbučių tinklams savo psichologinį įgalinimą (grupių vidurkių skirtumas iki -0,50) ir įsitraukimą į darbą (grupių vidurkių skirtumas -0,66) vertino prasčiau nei respondentai, dirbantys individualiuose viešbučiuose, nepriklausančiuose viešbučių tinklams ar viešbučiuose priklausančiuose tarptautiniams viešbučių tinklams.

3.4. Ryšių tarp modelio kintamųjų regresinė analizė

Šiame skyriuje analizuojamas konceptualus tyrimo modelis, kuriuo remiantis siekiama nustatyti struktūrinio ir psichologinio darbuotojų įgalinimo įtaką įsitraukimui į darbą, ir patikrinti iškeltas hipotezes H1 ir H2. Buvo sudaryti keturi tiesinės regresijos modeliai:

Pirmas modelis (1): Struktūrinio darbuotojų įgalinimo įtaka įsitraukimui į darbą

Antras modelis (2): Psichologinio darbuotojų įgalinimo įtaka įsitraukimui į darbą

Trečias modelis (3): Struktūrinio ir psichologinio darbuotojų įgalinimo įtaka įsitraukimui į darbą

Ketvirtas modelis (4): Struktūrinio darbuotojų įgalinimo įtaka psichologiniam darbuotojų įgalinimui

Pirmasis modelis analizuoja **struktūrinio darbuotojų įgalinimo įtaką įsitraukimui į darbą**. Šio modelio nepriklausomas kintamasis yra struktūrinis darbuotojų įgalinimas (X), o priklausomas kintamasis – įsitraukimas į darbą (Y). Atlikus tiesinės regresijos lygtis, nustatyta, kad duomenys yra tinkami regresinei analizei, p reikšmė yra mažesnė nei 0,05 ($p < 0,001$) ir gauta ANOVA F reikšmė = 128,209. Durbin-Watson reikšmė 1,553 reiškia, kad nėra autokoreliacijos ir regresijos modelis gali būti naudojamas prognozavimui. Taip pat regresijos lygtis atitiko $R^2 \geq 0,2$ kriterijų, o tai reiškia, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp kintamųjų ($R^2 = 0,327$). Duomenys pateikiami 12 lentelėje.

Lentelė 12. *Struktūrinio įgalinimo regresinės analizės modelis paaiškinti įsitraukimą į darbą*

Modelis	R	R ²	Koreguotas R ²	SD	Durbin-Watson
1	0,572	0,327	0,324	1,088	1,553

Struktūrinio darbuotojų įgalinimo įtaką įsitraukimui į darbą patvirtina ir nestandartizuotas B koeficientas, kurio reikšmė yra 1,026. Ši reikšmė reiškia stipriai teigiamą tiesinę koreliaciją (13 lentelė).

Lentelė 13. *Struktūrinio įgalinimo regresinės analizės modelis paaiškinti įsitraukimą į darbą*

Modelis	Nestandartizuoti koef.		Standartizuotas β koef.	t	p	VIF	95% pasikliautiniai intervalai	
	B	SD					LLCI	ULCI
Konstanta	2,076	0,315		6,585	<0,001		1,432	2,771
Struktūrinis įgalinimas	1,026	0,091	0,572	11,323	<0,001	1,000	0,839	1,202

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pastaba: N = 266, SD – standartinis nuokrypis

Kadangi duomenys nėra visiškai normaliai pasiskirstę, o tik artimi normaliam skirstiniui, atliekant regresijos lygtis buvo naudojama bootstrap funkcija, kuri padeda nustatyti stabilesnius liekamųjų paklaidų įverčius. Pastebėta, kad nestandartizuotas B koeficientas sutampa (1,026), tačiau atlikus eilę (1000) paskaičiavimų su skirtingomis respondentų imtimis gali kisti (su 95% pasitikėjimu) nuo 0,839 iki 1,202. Vertinant rezultatus galima daryti išvadą, kad ryšys tarp kintamųjų yra labai stiprus. Jei respondentas savo struktūrinį įgalinimą vertins gerai, tokiu atveju jo įsitraukimas į darbą taip pat bus aukštas t.y. jei respondento struktūrinio įgalinimo vertinimas skalėje nuo 1 iki 5 padidės 1 balu, tai jo įsitraukimo vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 padidės 1,026 balo. Taigi, kaip ir buvo tikėtasi įsitraukimas į darbą didėja didėjant struktūriniam darbuotojų įgalinimui, **hipotezė H1 patvirtinta.**

Antruoju modeliu siekiama nustatyti **psichologinio darbuotojų įgalinimo įtaką įsitraukimui į darbą.** Šio modelio nepriklausomas kintamasis yra psichologinis darbuotojų įgalinimas (X), o priklausomas kintamasis – įsitraukimas į darbą (Y). Atlikus tiesinės regresijos lygtis, nustatyta, kad duomenys yra tinkami regresinei analizei, p reikšmė yra mažesnė nei 0,05 ($p < 0,001$) ir gauta ANOVA F reikšmė = 277,013. Durbin-Watson reikšmė 1,978 reiškia, kad nėra autokoreliacijos ir regresijos modelis gali būti naudojamas prognozavimui. Taip pat regresijos lygtis atitiko $R^2 \geq 0,2$ kriterijų, o tai reiškia, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp kintamųjų ($R^2 = 0,512$). Duomenys pateikiami 14 lentelėje.

Lentelė 14. *Psichologinio įgalinimo regresinės analizės modelis paaiškinti įsitraukimą į darbą*

Modelis	R	R ²	Koreguotas R ²	SD	Durbin-Watson
1	0,716	0,512	0,510	0,926	1,978

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pastaba: N = 266, SD – standartinis nuokrypis

Struktūrinio darbuotojų įgalinimo įtaką įsitraukimui į darbą patvirtina ir nestandartizuotas B koeficientas, kurio reikšmė yra 1,026. Ši reikšmė reiškia stipriai teigiamą tiesinę koreliaciją (11 lentelė).

Lentelė 15. *Psichologinio įgalinimo regresinės analizės modelis paaiškinti įsitraukimą į darbą*

Modelis	Nestandartizuoti koef.		Standartizuotas β koef.	t	p	VIF	95% pasikliautiniai intervalai	
	B	SD					LLCI	ULCI
Konstanta	0,625	0,302		2,067	<0,040		-0,470	1,708
Psichologinis įgalinimas	1,060	0,064	0,716	16,644	<0,001	1,000	0,840	1,275

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pastaba: N = 266, SD – standartinis nuokrypis

Kadangi duomenys nėra visiškai normaliai pasiskirstę, o tik artimi normaliam skirstiniui, atliekant regresijos lygtis buvo naudojama bootstrap funkcija, kuri padeda nustatyti stabilesnius liekamųjų paklaidų įverčius. Pastebėta, kad nestandartizuotas B koeficientas sutampa (1,060), tačiau atlikus eilę (1000) paskaičiavimų su skirtingomis respondentų intimis gali kisti (su 95% pasitikėjimu) nuo 0,840 iki 1,275.

Vertinant rezultatus galima daryti išvadą, kad ryšys tarp kintamųjų yra labai stiprus. Jei respondentas savo psichologinį įgalinimą vertins gerai, tokiu atveju jo įsitraukimas į darbą taip pat bus aukštas t.y. jei respondento psichologinio įgalinimo vertinimas skalėje nuo 1 iki 6 padidės 1 balu, tai jo įsitraukimo vertinimas skalėje nuo 1 iki 7 padidės 1,060 balo. Taigi, kaip ir buvo tikėtasi įsitraukimas į darbą didėja didėjant psichologiniam darbuotojų įgalinimui, **hipotezė H2 patvirtinta.**

Trečiojo modelio pagalba siekiama nustatyti **kokią įtaką psichologinis ir struktūrinis darbuotojų įgalinimas daro įsitraukimui į darbą.** Šiam modeliui buvo sudarytas daugianarės tiesinės regresijos modelis, kur nepriklausomas kintamasis yra psichologinis ir struktūrinis darbuotojų įgalinimas (X), o priklausomas kintamasis – įsitraukimas į darbą (Y). Atlikus

daugianarės tiesinės regresijos su dviem kintamaisiais lygtis, nustatyta, kad duomenys yra tinkami regresinei analizei, p reikšmė yra mažesnė nei 0,05 ($p < 0,001$) ir gauta ANOVA F reikšmė = 162,243. Durbin-Watson reikšmė 1,833 reiškia, kad nėra autokoreliacijos ir dar kartą patvirtina modelio tinkamumą. Taip pat regresijos lygtis atitiko $R^2 \geq 0,2$ kriterijų, patvirtindama statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį tarp kintamųjų ($R^2 = 0,552$). Duomenys pateikiami 12 lentelėje.

Lentelė 16. *Struktūrinio ir psichologinio įgalinimo regresinės analizės modelis paaiškinti įsitraukimą į darbą*

Modelis	R	R ²	Koreguotas R ²	SD	Durbin-Watson
1	0,743	0,552	0,549	0,889	1,833

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pastaba: N = 266, SD – standartinis nuokrypis

Vertinant šį modelį svarbu atkreipti dėmesį į VIF reikšmę, kuri parodo multikolinearumo nebuvimą ($VIF \leq 4$). Tai reiškia, kad nėra glaudaus koreliacinio ryšio tarp analizei atrinktų veiksnių, darančių bendrą įtaką rezultatui. Kaip ir atliekant ankstesnes lygtis, buvo naudojama bootstrap funkcija, taip užtikrinant, kad į regresijos modelį nebūtų įtraukti nereikšmingi kintamieji. Pastebėta, kad nestandartizuoti B koeficientai sutampa, tačiau atlikus eilę (1000) paskaičiavimų su skirtingomis respondentų imtimis gali kisti (su 95% pasitikėjimu): struktūrinio darbuotojų įgalinimo nuo 0,215 iki 0,651, o psichologinio darbuotojų įgalinimo nuo 0,574 iki 1,120. Struktūrinio ir psichologinio darbuotojų įgalinimo įtaką įsitraukimui į darbą patvirtina ir nestandartizuoti B koeficientai, kurių reikšmės yra 0,438 ir 0,855. Šios reikšmės reiškia stipriai teigiamą tiesinę koreliaciją (13 lentelė).

Lentelė 17. *Struktūrinio ir psichologinio įgalinimo regresinės analizės modelis paaiškinti įsitraukimą į darbą*

Modelis	Nestandartizuoti koef.		Standartizuotas β koef.	t	p	VIF	95% pasikliautiniai intervalai	
	B	SD					LLCI	ULCI
Konstanta	0,093	0,310		0,300	<0,764		-0,745	1,086
Struktūrinis įgalinimas	0,438	0,090	0,244	4,866	<0,001	1,477	0,215	0,651
Psichologinis įgalinimas	0,855	0,074	0,577	11,508	<0,001	1,477	0,574	1,120

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pastaba: N = 266, SD – standartinis nuokrypis

Remiantis beta standartizuotais koeficientais, galima teigti, kad psichologinis įgalinimas (0,855) gerokai stipriau veikia įsitraukimą į darbą nei struktūrinis įgalinimas (0,438). O nustatius, kad abu nepriklausomi kintamieji turi reikšmingos įtakos įsitraukimui į darbą, iš modelio nebuvo pašalintas nei vienas kintamasis ir gauta ši regresijos lygtis:

$$I = 0,093 + 0,438 + 0,855 + e, \text{ kur}$$

I = įsitraukimas į darbą

e – liekamoji paklaida

Vertinant rezultatus paminėtina, kad pritaikius daugianarės tiesinės regresijos modelį ir vertinant du nepriklausomus kintamuosius, pasiektas didesnis modelio duomenų aprašymo tikslumas ($R^2 = 0,552$), nei atskirai analizuojant struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo ($R^2 = 0,324$) ar psichologinio įgalinimo ir įsitraukimo ($R^2 = 0,512$) sąsajas. Pagal gautus duomenis taip pat galima teigti, kad šiame modelyje mažiau įtakingas regresorius yra struktūrinis įgalinimas, nes jo standartizuotas beta koeficientas yra 0,244, tuo tarpu psichologinio įgalinimo standartizuotas beta koeficientas siekia 0,577.

Ketvirtuoju modeliu siekiama nustatyti **struktūrinio darbuotojų įgalinimo įtaką psichologiniam darbuotojų įgalinimui**. Šio modelio nepriklausomas kintamasis yra struktūrinis darbuotojų įgalinimas (X), o priklausomas kintamasis – psichologinis įgalinimas (Y). Atlikus tiesinės regresijos lygtis, nustatyta, kad duomenys yra tinkami regresinei analizei, p reikšmė yra mažesnė nei 0,05 ($p < 0,001$) ir gauta ANOVA F reikšmė = 125,825. Durbin-Watson reikšmė 1,833 reiškianti, kad regresijos modelis gali būti naudojamas prognozavimui. Taip pat regresijos lygtis atitiko $R^2 \geq 0,2$ kriterijų, o tai reiškia, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp kintamųjų ($R^2 = 0,323$). Duomenys pateikiami 18 lentelėje.

Lentelė 18. *Struktūrinio įgalinimo regresinės analizės modelis paaiškinti psichologinį įgalinimą*

Modelis	R	R ²	Koreguotas R ²	SD	Durbin-Watson
1	0,568	0,323	0,320	0,737	1,833

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pastaba: $N = 266$, SD – standartinis nuokrypis

Struktūrinio darbuotojų įgalinimo įtaką psichologiniam darbuotojų įgalinimui patvirtina ir nestandartizuotas B koeficientas, kurio reikšmė yra 0,688. Ši reikšmė reiškia stipriai teigiamą tiesinę koreliaciją (19 lentelė).

Lentelė 19. *Struktūrinio įgalinimo regresinės analizės modelis paaiškinti psichologinį įgalinimą*

Modelis	Nestandardizuoti koef.		Standartizuotas β koef.	t	p	VIF	95% pasikliautiniai intervalai	
	B	SD					LLCI	ULCI
Konstanta	2,320	0,213		10,868	<0,001		1,898	2,761
Struktūrinis įgalinimas	0,688	0,061	0,568	11,217	<0,001	1,000	0,565	0,808

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pastaba: N = 266, SD – standartinis nuokrypis

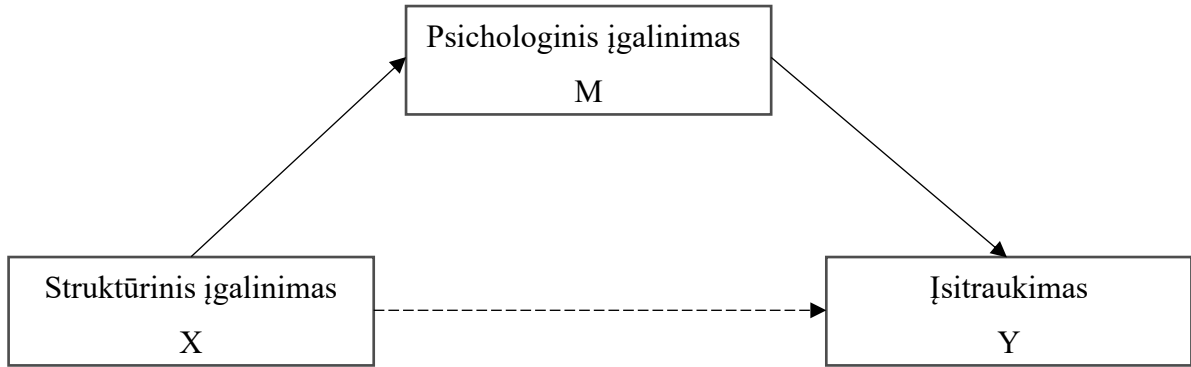
Kaip ir anksčiau, atliekant regresijos lygtis buvo naudojama bootstrap funkcija, kuri leidžianti nustatyti stabilesnius liekamųjų paklaidų įverčius. Pastebėta, kad nestandardizuotas B koeficientas sutampa (0,688), tačiau atlikus eilę (1000) paskaičiavimų su skirtingomis respondentų imtimis gali kisti (su 95% pasitikėjimu) nuo 0,565 iki 0,808.

Daroma išvada, kad ryšys tarp kintamųjų yra labai stiprus. Jei respondentas savo struktūrinį įgalinimą vertins gerai, tokiu atveju jo psichologinis įgalinimas taip pat bus aukštas t.y. jei respondento struktūrinio įgalinimo vertinimas skalėje nuo 1 iki 5 padidės 1 balu, tai jo psichologinio įgalinimo vertinimas skalėje nuo 1 iki 6 padidės 0,688 balo.

3.5. Psichologinio įgalinimo mediacinis poveikis

Siekiant tiksliai apibūdinti ryšį tarp nepriklausomų ir priklausomų kintamųjų, nustatant ne tik tiesioginius ryšius, daroma prielaida kad psichologinis įgalinimas gali veikti kaip mediatorius pozityviam ryšiui tarp struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą. Tokiu atveju struktūrinis įgalinimas veikia įsitraukimą į darbą ne tik tiesiogiai, bet ir per psichologinį įgalinimą, kuris tampa mediatoriumi.

Modelį sudaro trys pagrindiniai konstruktai: struktūrinis įgalinimas – prognozuojamas kintamasis (X), psichologinis įgalinimas – mediatorius kintamasis (M) ir įsitraukimas į darbą – rezultato kintamasis (Y).



Paveikslas 11. *Konceptuali mediatoriaus schema*

Mediatoriaus analizės metu sudaromi trys tiesinės regresijos modeliai, kurie aprašyti praeitame poskyryje (atitinkamai 1, 3 ir 4 regresijų modeliai). Informacija apie mediacinį efektą pateikiama 20 lentelėje.

Lentelė 20. *Mediatoriaus poveikio išsklotinė*

Bendras X efektas Y					
Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
1,0262	0,0906	11,3230	0,000	0,8477	1,2046
Tiesioginis X efektas Y					
Poveikis	SE	t	p	LLCI	ULCI
0,4379	0,0900	4,8660	0,000	0,2607	0,6150
Netiesioginis X efektas Y					
Poveikis	SE	t	p	Bootstrap	
				LLCI	ULCI
0,5883	0,1039			0,4034	0,8115

Analizuojant mediatoriaus poveikio išsklotinę pirmiausiai matomas bendras X efektas Y (tiesioginio ir netiesioginio efektų suma), kuris susideda iš ryšio tarp struktūrinio darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo į darbą bei ryšys tarp šių kintamųjų einantis per mediatorių – psichologinį įgalinimą. Šis poveikis labai stiprus ir sudaro 1,0262. Vėliau išskiriami tiesioginis ir netiesioginis efektai. Duomenys rodo, kad struktūrinis darbuotojų įgalinimas veikia įsitraukimą į darbą ne tik tiesiogiai, bet ir per psichologinį įgalinimą, o poveikis įsitraukimui yra stipresnis netiesiogiai – per psichologinį įgalinimą. Galima daryti išvadą, kad psichologinis įgalinimas yra mediatorius tarp struktūrinio darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo į darbą – **hipotezė 3 patvirtinta**.

3.6. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Šiame magistro baigiamajame darbe buvo iškeltos 3 hipotezės, siekiant nustatyti kokią įtaką struktūrinis ir psichologinis įgalinimas daro įsitraukimui į darbą. Apibendrinta hipotezių tikrinimo lentelė pateikiama žemiau.

Lentelė 21. Tyrimo hipotezių tikrinimo rezultatai

Nr.	Hipotezė	Rezultatas	Priežastis
H1	Struktūrinis darbuotojų įgalinimas daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą	Priimta	Egzistuoja teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys, $p < 0,001$, $R^2 = 0,327$
H2	Psichologinis darbuotojų įgalinimas daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą	Priimta	Egzistuoja teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys, $p < 0,001$, $R^2 = 0,512$
H3	Psichologinis įgalinimas veikia kaip mediatorius pozityviam ryšiui tarp struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą.	Priimta	Egzistuoja teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys, $p < 0,000$ Tiesioginis X poveikis 0,4379 Netiesioginis X poveikis 0,5883

Apibendrinant atlikto empirinio tyrimo rezultatus, suformuotos šios išvados:

1. Atliekant empirinio tyrimo duomenų aprašomąją statistiką, nustatyta, kad respondentai ne visada gauna konkrečios informacijos apie dalykus, kuriuos daro gerai bei dar rečiau gauna konkrečių pastabų apie dalykus, kuriuos galėtų patobulinti. Taip pat respondentai pasigedo naudingų užuominų ar patarimų problemoms spręsti.
2. Atlikus T-testą nustatyta, darbuotojai, kurie turi pavaldinių jaučiasi labiau struktūriškai ir psichologiškai įgalinti bei labiau įsitraukę į darbą nei nevadovaujančias pareigas užimančios darbuotojai.
3. Atlikus ANOVA vienfaktorinę dispersinę analizę nenustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų pagal viešbučio, kuriame dirba respondentai dydį bei klasifikacijos reitingą. Tačiau pastebėta daug statistiškai reikšmingų skirtumų atsižvelgiant į respondentų amžių, išsilavinimą, darbo stažą, darbo sritį, viešbučio statusą.
4. Remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais, buvo patvirtintos hipotezės H1 (struktūrinis darbuotojų įgalinimas daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą) ir H2 (psichologinis

darbuotojų įgalinimas daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą), tačiau pritaikius daugianarės tiesinės regresijos modelį ir vertinant du nepriklausomus kintamuosius, pasiektas didesnis modelio duomenų aprašymo tikslumas, nei atskirai analizuojant struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo ar psichologinio įgalinimo ir įsitraukimo sąsajas. Pagal gautus duomenis galima teigti, kad įsitraukimą į darbą labiau įtakoja psichologinis įgalinimas nei struktūrinis įgalinimas.

5. Atlikus mediacinę analizę buvo patvirtinta hipotezė H3 ir nustatyta, kad psichologinis įgalinimas gali veikti kaip mediatorius pozityviam ryšiui tarp struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą. Tokiu atveju struktūrinis įgalinimas veikia įsitraukimą į darbą ne tik tiesiogiai, bet ir per psichologinį įgalinimą, kuris tampa mediatoriumi. Nustatyta, kad struktūrinio įgalinimo įtaka įsitraukimui į darbą yra stipresnė veikiant per mediatorių - psichologinį įgalinimą, nei tiesiogiai.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Darbuotojų įgalinimas yra esminis veiksnys, nulemiantis daugelį verslo aspektų ir skatinantis darbuotojus būti pilnai atsidavusiems organizacijai, nuolatos siekti daugiau nei iš jų tikimasi, rodyti iniciatyvą ir stiprinti organizaciją. Viešbučių sistemos ir procesai turėtų būti sukurti ne tam, kad apribotų darbuotojus, bet tam, kad juos įgalintų. Tai reiškia, kad kiekvienoje pareigybėje turi būti tinkamai parinktas darbuotojas, aiškiai suvokiantis savo vaidmenį, turintis reikiamus įgaliuotumus, pakankamai laisvės priimti sprendimus, ir jam turi būti suteiktos visos būtinos priemonės siekti iškeltų tikslų.
2. Išnagrinėjus demografinių charakteristikų įtaką viešbučių darbuotojų struktūriniam, psichologiniam įgalinimui bei įsitraukimui į darbą, nustatyta, kad tokie faktoriai kaip lytis, viešbučio dydis ir klasifikacijos reitingas, neturi tiesioginio poveikio darbuotojų įgalinimui ar įsitraukimui. Tačiau išvelgti aiškūs skirtumai tarp vadovaujančių darbuotojų ir ne vadovaujančių, ir atsižvelgiant į tokias charakteristikas kaip darbuotojų amžius, išsilavinimas, darbo stažas įmonėje, viešbučio statusas ir paskirstymas pagal departamentus.
3. Tyrimo metu nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas vertinant respondentų psichologinį įgalinimą ir įsitraukimą į darbą priklausomai nuo viešbučio statuso. Nustatyta, kad respondentai, dirbantys viešbučiuose, priklausančiuose vietiniams viešbučių tinklams savo psichologinį įgalinimą ir įsitraukimą į darbą vertino prasčiau nei respondentai, dirbantys individualiuose viešbučiuose, nepriklausančiuose viešbučių tinklams ar viešbučiuose priklausančiuose tarptautiniams viešbučių tinklams.
4. Remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais, buvo patvirtintos hipotezės H1 (struktūrinis darbuotojų įgalinimas daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą) ir H2 (psichologinis darbuotojų įgalinimas daro teigiamą įtaką įsitraukimui į darbą), tačiau pritaikius daugianarės tiesinės regresijos modelį ir vertinant du nepriklausomus kintamuosius, pasiektas didesnis modelio duomenų aprašymo tikslumas, nei atskirai analizuojant struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo ar psichologinio įgalinimo ir įsitraukimo sąsajas. Pagal gautus duomenis galima teigti, kad įsitraukimą į darbą labiau įtakoja psichologinis įgalinimas nei struktūrinis įgalinimas.
5. Atlikus tyrimą nustatyta, kad psichologinis įgalinimas gali veikti kaip mediatorius pozityviam ryšiui tarp struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą. Tokiu atveju struktūrinis įgalinimas veikia įsitraukimą į darbą ne tik tiesiogiai, bet ir per psichologinį

įgalinimą, kuris tampa mediatoriumi. Atlikus regresinę analizę buvo nustatyta, kad struktūrinio įgalinimo įtaka įsitraukimui į darbą yra stipresnė veikiant per mediatorių - psichologinį įgalinimą, nei tiesiogiai. Daroma išvada, kad darbuotojai, dirbantys įgalinančiose darbo vietose (t. y. turintys prieigą prie informacijos, galimybių, paramos ir išteklių), yra labiau linkę paskatinti savo psichologinę įgalinimo būseną, todėl jie gali atsilyginti didesniu įsitraukimu.

Remiantis šio magistro baigiamojo darbo rezultatais, pateikiami šie pasiūlymai:

1. Svarbu užtikrinti aiškia komunikaciją ir grįžtamąjį ryšį apie užduotis, kurias darbuotojams pavyko atlikti, ir sritis, kuriose jiems reikia tobulėti. Konstruktyvus grįžtamasis ryšys gali sustiprinti psichologinį įgalinimą. Be to, darbuotojams turėtų būti suteikta teisė priimti sprendimus, bei užtikrinti, kad jie suprastų savo vaidmenis ir pareigas, ir aprūpinti juos reikiamais ištekliais.
2. Reikėtų svarstyti galimybę sukurti individualizuotas įgalinimo ir įsitraukimo strategijas atsižvelgiant į tokias charakteristikas kaip darbuotojų amžius, išsilavinimas, darbo stažas įmonėje ir paskirstymas pagal departamentus.
3. Vietinių viešbučių tinklų darbuotojai savo psichologinį įgalinimą ir įsitraukimą į darbą vertino prasčiau nei darbuotojai, dirbantys individualiuose viešbučiuose, nepriklausančiuose viešbučių tinklams, ar viešbučiuose, priklausančiuose tarptautiniams viešbučių tinklams. Tai suteikia galimybę vietos viešbučių tinklams peržiūrėti esamas darbuotojų įgalinimo strategijas ir sutelkti dėmesį į tobulintinas sritis, galinčias paskatinti didesnę įsitraukimą į darbą. Galima apsvarstyti galimybę dalintis gerosiomis praktikomis, naudoti metodus, taikomus tarptautiniams tinklams priklausančiuose viešbučiuose.
4. Tyrimas parodė, kad didinant struktūrinį įgalinimą įsitraukimas į darbą gali padidėti ne tik tiesiogiai, bet ir veikiant per psichologinį įgalinimą. Atsižvelgiant į tai, turėtų būti įgyvendinamos praktikos, skatinančios abiejų tipų įgalinimą. Pastangos nukreiptos į struktūrinio įgalinimo didinimą, užtikrinant, kad darbuotojai turėtų galimybę naudotis reikiamais ištekliais, parama, informacija ir galimybėmis turėtų būti derinamos su psichologinio įgalinimo strategijomis stiprinančiomis saviveiksmingumą, skatinančiomis sprendimų priėmimą ir užtikrinančiomis prasmingų užduočių darbuotojams teikimą. Taip bus pasiektas maksimalus efektas.
5. Tyrimo metu buvo analizuojama tik dviejų veiksnių įtaka įsitraukimui į darbą. Tolimesniuose tyrimuose reikėtų ieškoti papildomų veiksnių įtakos ryšiui tarp struktūrinio

ir psichologinio įgalinimo bei įsitraukimo į darbą, į regresijos lygtis įtraukiant daugiau kintamųjų.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- (Rose) Liu, X., Yu, J. (Jasper), Guo, Q., & Li, J. (Justin). (2022). Employee engagement, its antecedents and effects on business performance in hospitality industry: a multilevel analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(12), 4631–4652. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2021-1512>
- Adomaitytė-Subačienė, I. (2019). *Socialinio darbo kokybės konstravimas kliento įgalinimo perspektyvoje. Daktaro disertacija*. Vilniaus Universitetas.
- Adrian, W. P. G. M. M. (2018). Participation in. *Participation in Economy*, 58–88.
- Ahmad, M. S., & Abu Talib, N. B. (2015). Empowering local communities: decentralization, empowerment and community driven development. *Quality and Quantity*, 49(2), 827–838. <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0025-8>
- Akgunduz, Y., & Bardakoglu, O. (2017). The impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: the mediating effect of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(14), 1510–1526. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1034094>
- Albrecht, S. L., & Andretta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228–237. <https://doi.org/10.1108/17511871111151126>
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Alsop, R., Bertelsen, M. F., & Holland, J. (2006). *Empowerment in Practice: From Analysis to Implementation*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-6450-5>
- Altınay, L., Dai, Y. De, Chang, J., Lee, C. H., Zhuang, W. L., & Liu, Y. C. (2019). How to facilitate hotel employees' work engagement: The roles of leader-member exchange, role overload and job security. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1525–1542. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0613>
- Ambad, S., & Bahron, A. (2012). Psychological empowerment: The influence on organizational commitment among employees in the construction sector. *Journal of Global Business Management*, 8(2), 73.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2016). Manufacturing Advantage : Why High-Performance Work Systems Pay off by Eileen Appelbaum , Thomas Bailey , Peter Berg and Arne L . Kalleberg Review by : Gloria Harrell-Cook Source : The Academy of

- Management Review , Vol . 26 ., *Academy of Management Review*, 26(3), 459–462.
- Appelbaum, E., Batt, R., & Hauptmeier, M. (2015). Eileen Appelbaum and Rosemary Batt, Private Equity at Work: When Wall Street Manages Main Street, New York, Russel Sage Foundation, 2014. *Socio-Economic Review*, 13(4), 813–820. <https://doi.org/10.1093/ser/mwv026>
- Arefin, M. S., Alam, M. S., Islam, M. R., & Rahaman, M. (2019). High-performance work systems and job engagement: The mediating role of psychological empowerment. *Cogent Business and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1664204>
- Argyris, C. (1977). *Double Loop Learning in Organizations - Harvard Business Review Double Loop Learning in Organizations - Harvard Business Review How Organizations Survive*. 77502, 1–9. <http://6-30partners.com/wp-content/uploads/2015/12/Chris-Argyris-Double-Loop-Learning-in-Organisations.pdf>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Ayupp, K., & Chung, T. H. (2010). Empowerment: Hotel employees’ perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 3(3), 561–575. <https://doi.org/10.3926/jiem.2010.v3n3.p561-575>
- Bakker, A. B., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model: Thriving on High Job Demands and Resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3–16. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000006>
- Bartunek, J. M. (1988). The interplay of organization development and organizational transformation. *Research in Organizational Change and Development*, 2(2), 98–130. https://www.researchgate.net/publication/313420980_The_interplay_of_organization_development_and_organizational_transformation/link/5f347f5a92851cd302f1442e/download
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bekenkamp, J., Groothof, H. A. K., Bloemers, W., & Tomic, W. (2014). The relationship between physical health and meaning in life among parents of special needs children. *Europe’s Journal of Psychology*, 10(1), 67–78. <https://doi.org/10.5964/ejop.v10i1.674>
- Béres, L., Bowles, K., & Fook, J. A. N. (2011). *NARRATIVE THERAPY AND CRITICAL REFLECTION ON PRACTICE : A CONVERSATION WITH JAN FOOK* King ’ s University College at the University of Western Ontario University of Wollongong. 30(2), 81–97.
- Blattner, J., & Walter, T. J. (2015). Creating and sustaining a highly engaged company culture in

- a multigenerational workplace. *Strategic HR Review*, 14(4), 124–130. <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2015-0043>
- Boudrias, J. S., Gaudreau, P., Savoie, A., & Morin, A. J. S. (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(7), 625–638. <https://doi.org/10.1108/01437730910991646>
- Cetin, I. (2013). Motivation and its Impact on Labour Productivity at Hotel Business “A Conceptual study.” *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*, 2(1), 70–79.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. (2011). Relation between human resource development climate and employee engagement: Results from India. *Europe's Journal of Psychology*, 7(4), 664–685. <https://doi.org/10.5964/ejop.v7i4.158>
- Civinskas, R., & Tamutienė, I. (2014). *Lietuvos jaunimo įgalinimas Situacijos analizė*. <https://hdl.handle.net/20.500.12259/31267>
- Conger, J. A. (1997). *Measuring Charisma : Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership*. 14(3), 290–301.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239–1260. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>
- Dai, W., Xie, G., & Zhao, B. Q. (2014). The design of gas real time monitoring system based on gas alarm sensor. *Applied Mechanics and Materials*, 556–562(5), 2940–2943. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.556-562.2940>
- De Menezes, L., Wood, S., & Gelade, G. (2010). The integration of human resource and operation management practices and its link with performance: A longitudinal latent class study. *Journal of Operations Management*, 28, 455–471. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.01.002>
- Dunkl, A., Jiménez, P., Šarotar Žižek, S., Milfelner, B., & Kallus, W. K. (2015). Similarities and Differences of Health-promoting Leadership and Transformational Leadership. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 61(4), 3–13. <https://doi.org/10.1515/ngoe-2015-0013>
- Ebeh R, Njoku E, Ikpeazu O, N.-A. (2017). Organisational Commitment and Job Involvement Among. *Global Journal of Human Resource Management*, 5(4), 17–32. www.eajournals.org
- Ebeh, R. (2017). *ORGANISATIONAL COMMITMENT AND JOB INVOLVEMENT AMONG*

CASUAL WORKERS : THE ROLE OF ORGANISATIONAL JUSTICE. May.

- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Fang, Y. (2001). Turnover propensity and its causes among Singapore nurses: An empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 859–871. <https://doi.org/10.1080/09585190110047875>
- Fosbinder, D., Parsons, R. J., Dwore, R. B., Murray, B., Gustafson, G., Dalley, K., & Vorderer, L. H. (1999). Effectiveness of nurse executives: measurement of role factors and attitudes. *Nursing Administration Quarterly*, 23(3), 52–62.
- Foster-Fishman, P. G., & Keys, C. B. (1997). The person/environment dynamics of employee empowerment: An organizational culture analysis. *American Journal of Community Psychology*, 25(3), 345–369. <https://doi.org/10.1023/A:1024628711026>
- Frandsen, S. (2017). *Organizational Image*. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc103>
- Füller, J. (2010). Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective. *California Management Review*, 52(2), 98–122. <https://doi.org/10.1525/cm.2010.52.2.98>
- García, G. A., Gonzales-Miranda, D. R., Gallo, O., & Roman-Calderon, J. P. (2018). Employee Involvement and Job Satisfaction: A Tale of the Millennial Generation. *Escuela de Economía y Finanzas*, 9(18), 307–321. <https://doi.org/10.1177/2158244017697158>
- George, D., & Mallery, P. (2021). *IBM SPSS Statistics 27 Step by Step: A Simple Guide and Reference (17th ed.)*. Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003205333>
- Gerhart, B. (2019). *CHAPTER 10 Horizontal and Vertical Fit in Human Resource Systems. January 2007*.
- Giacalone, R. A. (2015). A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*, 49(DECEMBER 2003), 129–142. <https://doi.org/10.1023/B>
- Greenberger, D. B., Strasser, S., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). The impact of personal control on performance and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 29–51. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90056-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90056-3)
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- Hemmati, A., Talebi, B., Yari Haj Atalou, J., & Hassani, M. (2018). Structural modeling of career

- and organizational consequences of psychological empowerment among faculty members of Islamic Azad University in West Azerbaijan Province, Iran, (2017). *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 7(2), 119–129. <https://doi.org/10.29252/johe.7.2.119>
- Hirschi, A. (2012). Callings and work engagement: Moderated mediation model of work meaningfulness, occupational identity, and occupational self-efficacy. *Journal of Counseling Psychology*, 59(3), 479–485. <https://doi.org/10.1037/a0028949>
- Huang, W., Yuan, C., & Li, M. (2019). Person-job fit and innovation behavior: Roles of job involvement and career commitment. *Frontiers in Psychology*, 10(MAY), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01134>
- Huang, Y., Ma, Z., & Meng, Y. (2018). High-performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 341–359. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12140>
- Huertas-Valdivia, I., Llorens-Montes, F. J., & Ruiz-Moreno, A. (2018). Achieving engagement among hospitality employees: a serial mediation model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 217–241. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0538>
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 347–364. <https://doi.org/10.1348/096317903769647210>
- Johnson, K. R., Park, S., & Bartlett, K. R. (2018). Perceptions of customer service orientation, training, and employee engagement in Jamaica's hospitality sector. *European Journal of Training and Development*, 42(3–4), 191–209. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2017-0094>
- Jokubauskaitė, E., & Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2015). Darbuotojų psichologinis įgalinimas ir jo dimensijos: teorija ir praktika. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 1142(74), 67–83. <https://hdl.handle.net/20.500.12259/1112>
- Jordan, G., Miglič, G., Todorović, I., & Marič, M. (2017). Psychological empowerment, job satisfaction and organizational commitment among lecturers in higher education: Comparison of six CEE countries. *Organizacija*, 50(1), 17–32. <https://doi.org/10.1515/orga-2017-0004>
- Kaliatkaitė, J., & Bulotaitė, L. (2014). *Gerovės Samprata Sveikatos Moksluose Ir Psichologijoje: Tyrimai, Problemos Ir Galimybės*. 1(64), 9–24.
- Kalleberg, A. L., Marsden, P. V, Reynolds, J., & Knoke, D. (2006). Beyond Profit? Sectoral Differences in High-Performance Work Practices. *Work and Occupations*, 33(3), 271–302. <https://doi.org/10.1177/0730888406290049>
- Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping the

- moderating role of human resource management. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 60–68. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000056>
- Kamruzzaman, P., & White, S. C. (2018). Empowerment and Community Participation. *The International Encyclopedia of Anthropology*, September, 1–10. <https://doi.org/10.1002/9781118924396.wbiea2062>
- Kanter, R. M. (1988). Three Tiers for Innovation Research. *Communication Research*, 15(5), 509–523. <https://doi.org/10.1177/009365088015005001>
- Kasiulis, J., & Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija: vadovėlis* [Bookitem]. Technologija. https://www.academia.edu/29168949/Kasiulis_Vadovavimo_psichologija_su_formatavimu?auto=download
- Kavaliauskienė, Ž. (2011). *DARBUOTOJO ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI DIMENSIJŲ IR VEIKSNIŲ SĄVEIKOS*. <https://vb.vdu.lt/object/elaba:2001155/2001155.pdf>
- Kevin, B., & Haiyin, W. (2010). Employee empowerment: extent of adoption and influential factors. *Personnel Review*, 39(5), 574–599. <https://doi.org/10.1108/00483481011064154>
- Khodadadei, N., Rezaei, B., & Salehi, S. (2016). *Investigating the Relationship of Organizational Commitment and Clinical Competence (Case study: Nurses Working in Montazeri Hospital, City of Najafabad, Iran, 2015)*. 5, 308–316. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3369298>
- Klidas, A., Van Den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2007). Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe. *International Journal of Service Industry Management*, 18(1), 70–88. <https://doi.org/10.1108/09564230710732902>
- Knol, J., & Van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(2), 359–370. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04876.x>
- Krainer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1999). Psychological Empowerment as a Multidimensional Construct: A Test of Construct Validity. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 127–142.
- Kruja, D., Ha, H., Drishti, E., & Oelfke, T. (2016). Empowerment in the Hospitality Industry in the United States. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 25(1), 25–48. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.976696>
- Kushwaha, A. (2020). Impact of Resonant Leadership on Psychological Empowerment. *The International Journal of Analytical and Experimental Modal Analysis*, 12(3), 35–52. <http://ijaema.com/gallery/5-ijaema-march-3541.pdf>
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment.

- Journal of Criminal Justice*, 35(6), 644–656.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2007.09.001>
- Laschinger, H., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings: Expanding Kanter's Model. *The Journal of Nursing Administration*, 31, 260–272.
<https://doi.org/10.1097/00005110-200105000-00006>
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Wilk, P. (2009). Context matters: The impact of unit leadership and empowerment on nurses' organizational commitment. *Journal of Nursing Administration*, 39(5), 228–235. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3181a23d2b>
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305–312.
<https://doi.org/10.1037/h0029692>
- Lee, J. (Jay), & Ok, C. M. (2016). Hotel Employee Work Engagement and Its Consequences. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 25(2), 133–166.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2014.994154>
- Logan, M. S., & Ganster, D. C. (2007). *The Effects of Empowerment on Attitudes and Performance: The Role of Social Support and Empowerment Beliefs*. December.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00711.x>
- Lowe, K. B. (1996). *EFFECTIVENESS CORRELATES OF AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP: A META-ANALYTIC REVIEW OF THE MLQ LITERATURE*. 7(3), 385–425.
<https://pdf.sciencedirectassets.com/272081/1-s2.0-S1048984300X00318/1-s2.0-S1048984396900272/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEDcaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQCIAY4pVJRliSbc0zJuePjEbtP8IUekJYPFV2QqB8a7uS7AiAkgzgxR0ypYKVAhZtAUR4trwsRDWB5sdEL%2BGrLnmyS1C>
- Martin, J. P. D. (1992). *Cultures in organizations: three perspectives* / Joanne Martin. Oxford University Press. <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0604/92006607-t.html>
- Maton, K. I. (2008). Empowering community settings: Agents of individual development, community betterment, and positive social change. *American Journal of Community Psychology*, 41(1–2), 4–21. <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9148-6>
- Matthews, R. A., Michelle Diaz, W., & Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32(3), 297-318+393. <https://doi.org/10.1108/00483480310467624>
- Mazayed, K., Khan, M. S., Kundi, G. M., & Qureshi, Q. A. (2014). Assessing the Impact of Job Involvement and Commitment on Organizational Productivity in the Arab / Gulf Countries. *Industrial Engineering Letters*, 4(3), 18–22.

- Meng, Q., & Sun, F. (2019). The impact of psychological empowerment on work engagement among university faculty members in China. *Psychology Research and Behavior Management, 12*, 983–990. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S215912>
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). CULTURAL CHANGE: AN INTEGRATION OF THREE DIFFERENT VIEWS[1]. *Journal of Management Studies, 24*(6), 623–647. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00466.x>
- Milliman, J., Gatling, A., & Kim, J. (Sunny). (2018). The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 35*, 56–65. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.002>
- Mills, P. K., & Ungson, G. R. (2003). Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls. *Academy of Management Review, 28*(1), 143–153. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925254>
- Mittal, V., Parmar, V., & Gupta, S. (2019). Employee engagement and empowerment. *California Management Review, 54*(2002), 93–118. <https://doi.org/10.1108/02621710210426862>
- Mohsan, F., Nawaz, M. M., Khan, M. S., Shaukat, Z., & Aslam, N. (2011). Are employee motivation, commitment and job involvement inter-related: Evidence from banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science, 2*(17), 226–233. ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_17/31.pdf
- Mollamohammadrafie, H. (2019). The effect of psychological empowerment and organizational trust on affective commitment evidence from Padjadjaran University, Bandung Indonesia. *International Journal of Scientific and Technology Research, 8*(1), 63–69.
- Monje Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Abeal Vázquez, J. P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal, 39*(6), 779–789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Moura, D., Orgambidez, A., Jesus, S. N. de, Orgambidez-Ramos, A., & Jesus, S. N. de. (2015). Psychological Empowerment and Work Engagement as Predictors of Work Satisfaction: A Sample of Hotel Employees . *Journal of Spatial and Organizational Dynamics, 3*(2), 125–134. <https://www.jsod-cieo.net/journal/index.php/jsod/article/view/47>
- Mustafa, E. M. A., & Bon, A. T. (2012). Role of Employee Empowerment in Organization Performance : A review. *Research Journal of Social Science & Management, 2*(6), 79–83. <https://doi.org/2251-1571>
- Naqshbandi, M. M., Tabche, I., & Choudhary, N. (2019). Managing open innovation: The roles of empowering leadership and employee involvement climate. *Management Decision, 57*(3), 703–723. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0660>

- Nassar, M. A. (2018). Psychological empowerment and organisational change among hotel employees in Egypt. *Research in Hospitality Management*, 7(2), 91–98. <https://doi.org/10.1080/22243534.2017.1444716>
- Nemec Rudez, H., & Mihalic, T. (2007). Intellectual capital in the hotel industry: A case study from Slovenia. *International Journal of Hospitality Management*, 26, 188–199. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.11.002>
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: theory and practice* (5th ed.) [Bookitem]. SAGE. <https://books.google.lt/books/about/Leadership.html?id=SOjzvJfSPycC>
- Nwankwo, R. E. E. A. C. U. N. S.-A. B. E. (2015). Demographic and Organisational Antecedents of Commitment among SME Employees in Imo State, Nigeria. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 4(6), 1214–1223. <https://www.ijsr.net/archive/v4i6/SUB155420.pdf>
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50–67. <https://doi.org/10.5590/IJAMT.2017.16.1.04>
- Pacheco, G., van der Westhuizen, D. W., Ghobadian, A., Webber, D. J., & O'Regan, N. (2016). The changing influence of societal culture on job satisfaction across Europe. *British Journal of Management*, 27, 606–627. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12150>
- Patrick, A., & Spence Laschinger, H. K. (2006). The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 14(1), 13–22. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2005.00600.x>
- Pease, B. (2002). Rethinking Empowerment: A Postmodern Reappraisal for Emancipatory Practice [Article]. *The British Journal of Social Work*, 32(2), 135–147. <https://doi.org/10.1093/bjsw/32.2.135>
- Pfeffer, J. (2011). Could we manage not to damage people's health? *Harvard Business Review*, 89(11), 42.
- Plumb, B. (2012). *Strategy and Human Resource Management*, 2 edition, by Peter Boxall and John Purcell, New York: Palgrave MacMillan, 2008, 351 pp., ISBN 978-1-403992-10-9. *Relations Industrielles*, 63(3), 574. <https://doi.org/10.7202/019105ar>
- Ramey, M. H., Jawad, M., Naz, M., Yilmaz, A. K., & Yazgan, E. (2019). The Impact of Employee Engagement on Job Insecurity by Moderating Role of Psychological Empowerment to Enhance Corporate Performance. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 10(4), 72–88. <https://doi.org/10.4018/ijabim.2019100106>
- Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention [Article]. *American Journal of Community Psychology*, 9(1), 1–25.

<https://doi.org/10.1007/BF00896357>

- Rappaport, J. (1995). Empowerment meets narrative: Listening to stories and creating settings. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 795–807. <https://doi.org/10.1007/BF02506992>
- Rudež, H. N., & Mihalič, T. (2007). Intellectual capital in the hotel industry: A case study from Slovenia. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 188–199. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.11.002>
- Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 163–183. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<163::AID-JOB37>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<163::AID-JOB37>3.0.CO;2-L)
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale; Test-forms (UWES)*. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_LT_9.pdf
- Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. *Cognitive Behavioural Therapy Explained*, 1–198. <https://doi.org/10.12968/indn.2006.1.4.73618>
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments. *Health Services Research*, 38(3), 923–945. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.00154>
- Sergio, R. P., & Rylova, M. (2018). Employee engagement and empowerment as gateway towards retention: The case of Volkswagen group. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 5(2). <https://doi.org/10.15549/jeecar.v5i2.242>
- Shah, T. A., Khattak, M. N., Zolin, R., & Shah, S. Z. A. (2019). Psychological empowerment and employee attitudinal outcomes: The pivotal role of psychological capital. *Management Research Review*, 42(7), 797–817. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2018-0194>
- Simsek, Z. (2009). *Organizational Ambidexterity : Towards a Multilevel Understanding*. June. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions , Measurement , and Validation Author (s): Gretchen M . Spreitzer Source : The Academy of Management Journal , Vol . 38 , No . 5 (Oct . , 1995), pp . 1442-1465 Published by : Academy of Management. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.

<https://doi.org/10.5465/256865>

- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics Of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483–504. <https://doi.org/10.5465/256789>
- Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 511–526. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199907\)20:4<511::AID-JOB900>3.0.CO;2-L](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199907)20:4<511::AID-JOB900>3.0.CO;2-L)
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745–768. <https://doi.org/doi:10.1002/hrm.20315>
- Tetik, N. (2016). The Effects of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Job Performance of Tourist Guides. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2), 221–239. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v6-i2/2026>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Tripathi, P. M., Srivastava, S., Singh, L. B., Kapoor, V., & Solanki, U. (2021). A JD-R perspective for enhancing engagement through empowerment: A study on Indian hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46(July 2020), 12–25. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.11.007>
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657–2669. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.798921>
- Turkmenoglu, M. A. (2019). Investigating Benefits and Drawbacks of Employee Empowerment in the Sector of Hospitality. *International Research Journal of Business Studies*, 12(1), 1–13. <https://doi.org/10.21632/irjbs.12.1.1-13>
- Tvarijonavičius, M. (2014). *Psichologinis darbuotojų įgalinimas: jo prielaidos ir vaidmuo organizacijoje. Daktaro disertacija.* [Vilniaus Universitetas]. <https://epublications.vu.lt/object/elaba:2124477/2124477.pdf>
- Tvarijonavičius, M. (2016). *Darbuotojų įgalinimo praktikos.* Personalo Valdymo Profesionalų Asociacija. <https://pvpa.lt/darbuotoju-igalinimo-praktikos/>
- Tvarijonavičius, M., & Bagdžiūnienė, D. (2014). Vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo reikšmė darbuotojų psichologiniam įgalinimui. *International Journal of Psychology: A Biopsychosocial Approach*, 14, 113–138.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.7220/2345-024X.14.6>

- Tvarijonavičius, M., Bagdžiūnienė, D., & Žukauskaitė, I. (2017). Patikslinto Lietuviškojo Darbuotojų Psichologinio Įgalinimo Klausimyno (Pįkl-9) Psichometriniai Rodikliai. *Psichologija*, 54(54), 24. <https://doi.org/10.15388/psichol.2016.54.10344>
- Ukil, M. I. (2016). The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality: Empirical evidence from financial enterprises in Bangladesh. *Business: Theory and Practice*, 17(2), 178–189. <https://doi.org/10.3846/btp.2016.651>
- Valiulė, V., & Vaikšnoras, M. (2018). Vadovų vaidmuo įgalinant žmogiškuosius išteklius. *Regional Formation and Development Studies*, 25(2), 91–105. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v25i2.1748>
- van Veldhoven, M. J. P. M. (2012). *About tubs and tents: Work behavior as the foundation of strategic human resource management*. (Issue January 2012). Tilburg University.
- Wagner, J. I. J., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., & Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 18(4), 448–462. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01088.x>
- Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. In *Human Relations* (Vol. 58, Issue 4). <https://doi.org/10.1177/0018726705055032>
- Wang, G., & Lee, P. D. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group and Organization Management*, 34(3), 271–296. <https://doi.org/10.1177/1059601108330089>
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J., Zamboanga, B. L., Ravert, R. D., Williams, M. K., Bede Agocha, V., Kim, S. Y., & Brent Donnellan, M. (2010). The questionnaire for eudaimonic well-being: Psychometric properties, demographic comparisons, and evidence of validity. *Journal of Positive Psychology*, 5(1), 41–61. <https://doi.org/10.1080/17439760903435208>
- Wen, J., Huang, S. (Sam), & Teo, S. (2023). Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54(September 2022), 88–97. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.12.012>
- Wilkins, A. L., & Dyer, W. G. (1988). Toward Culturally Sensitive Theories of Culture Change. *The Academy of Management Review*, 13(4), 522–533. <https://doi.org/10.2307/258372>
- Wilson, J. H. (2011). Freedom at Work: Psychological Empowerment and Self-Leadership. *International Journal of Business and Public Administration*, 8(1), 106–124. [https://www.thefreelibrary.com/Freedom at work: psychological empowerment and self-](https://www.thefreelibrary.com/Freedom+at+work:+psychological+empowerment+and+self-)

- Wood, S., & de Menezes, L. M. (2011). High involvement management, high-performance work systems and well-being. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1586–1610. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561967>
- Wood, S., Nolte, S., Burridge, M., Rudloff, D., & Green, W. (2015). Dimensions and location of high-involvement management: fresh evidence from the UK Commission's 2011 Employer Skills Survey. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 166–183. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12064>
- Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2006). Designing Organizations that are Built to Change. *CEO Publication*, 06–6(495), 1–8. <https://www.semanticscholar.org/paper/1-Designing-Organizations-that-are-Built-to-Change-Worley-Lawler/b9b3ab471261c37d5188d32b369ca0258c62581b>
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 823–844. <https://doi.org/10.1002/job.2076>
- Židonis, Ž., & Andriuškevičienė, S. (2019). Ar institucinė inovacija reiškia naujus vadybos metodus? Transformacinė lyderystė ir darbuotojų įgalinimas profesinio švietimo įstaigose. *Viešoji Politika Ir Administravimas*, 18(1), 136–151. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5755/j01.paa.18.1.23133>
- Zimmerman, B. (1990). Self-regulated learning and academic achievement: An overview. In *Educational Psychologist* (Vol. 25, Issue 1, p. 17). <http://www.rhartshorne.com/fall-2012/eme6507-rh/cdisturco/eme6507-eportfolio/documents/zimmerman.pdf>
- Zimmerman, B. (1995). Goal Setting and Self-Efficacy During Self-Regulated Learning. *Educational Psychologist*, 25(1), 3–17. <https://doi.org/10.1207/s15326985ep2501>
- Zu, X., Robbins, T. L., & Fredendall, L. D. (2010). Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. *International Journal of Production Economics*, 123(1), 86–106. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.07.009>
- Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D., & Balsienė, R. R. (2019). Darbuotojų profesinio saviveiksmingumo, struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Psichologija*, 59, 37–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.15388/Psichol.2019.3>

PSICHOLOGINIO ĮGALINIMO IR STRUKTŪRINIO ĮGALINIMO ĮTAKA DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI: TYRIMAS LIETUVOS VIEŠBUČIŲ SEKTORIUJE

Justinas Volkus

Magistro baigiamasis darbas

Verslo vystymas

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir Verslo Administravimo fakultetas

Darbo vadovas: doc. dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2023

SANTRAUKA

Baigiamąjį darbą sudaro 3 skyriai, 19 poskyrių. Darbo apimtis yra 107 puslapiai, 11 paveikslų, 21 lentelė, 6 priedai ir 148 literatūros šaltinis.

Baigiamojo darbo tikslas – išanalizuoti struktūrinio darbuotojų įgalinimo ir psichologinio darbuotojų įgalinimo įtaką įsitraukimui į darbą Lietuvos viešbučių sektoriuje

Baigiamasis darbas sudarytas iš trijų pagrindinių dalių. Pirmojoje dalyje pateikiama mokslinės literatūros analizė bei struktūrinio ir psichologinio darbuotojų įgalinimo, įsitraukimo į darbą teoriniai aspektai, samprata ir klasifikacija. Taip pat analizuojamos įgalinimo ir įsitraukimo sąsajos bendrai ir konkrečiai viešbučių sektoriuje. Antrojoje dalyje aprašoma empirinio tyrimo metodologija, empirinio darbo tikslas, uždaviniai bei suformuotos hipotezės. Taip pat aprašomos tyrimo charakteristikos, tyrimo modelio pagrindumas, anketos struktūra bei duomenų apdorojimui taikytos statistinės analizės priemonės. Tuo tarpu trečiojoje dalyje atliekama tyrimo metu surinktų duomenų analizė taikant anksčiau numatytas statistinės priemones – atliekama respondentų ir duomenų aprašomoji statistika, atliekami duomenų normalumo ir reikšmingumo testai. Tuomet lyginami vertinimų vidurkiai, sudaromi regresiniai modeliai ryšių tarp modelių kintamųjų regresinei analizei bei nagrinėjamas mediacinis poveikis. Galiausiai pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, išvados ir rekomendacijos.

Baigiamasis darbas reikšmingas teorine ir praktine reikšmėmis. Tyrimo metu nustatyta, kad struktūrinis darbuotojų įgalinimas veikia įsitraukimą į darbą ne tik tiesiogiai, bet ir per psichologinį įgalinimą, o poveikis įsitraukimui yra stipresnis netiesiogiai – per psichologinį įgalinimą. Padaryta išvada, kad psichologinis įgalinimas yra mediatorius ryšiui tarp struktūrinio darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo į darbą.

Raktiniai žodžiai: struktūrinis įgalinimas, psichologinis įgalinimas, įsitraukimas į darbą, Lietuvos viešbučių sektorius.

**THE INFLUENCE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND
STRUCTURAL EMPOWERMENT ON EMPLOYEE ENGAGEMENT: A STUDY IN
THE LITHUANIAN HOTEL INDUSTRY**

Justinas Volkus

Master thesis

Business Development

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor: doc. dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2023

SUMMARY

This master's thesis consists of 3 chapters, 19 subsections, and totals 107 pages. It also contains 11 figures, 21 tables, 6 appendices and 148 references.

The main goal of this thesis is to examine the impact of structural and psychological employee empowerment on work engagement in Lithuania's hotel sector.

The thesis is divided into three key sections. The first section reviews existing academic literature and discusses the theoretical aspects, definitions, and classifications of structural and psychological employee empowerment, as well as work engagement. It also explores the connection between employee empowerment and engagement both generally and specifically in the hotel sector. The second section describes the methodology used in the empirical research, explains its aims, the tasks it entails, and the proposed hypotheses. It also outlines the characteristics of the research, the research model's validity, the structure of the survey, and the statistical tools used for data analysis. The third section analyses the data gathered during the study using predefined statistical measures – this includes creating a summary of respondents and data, carrying out tests for data normality and significance, comparing average ratings, building regression models for the relationship between model variables, and studying the mediation effect. The last part of this section presents the empirical research results, conclusions, and recommendations.

This thesis has important theoretical and practical implications. The research found that structural empowerment of employees influences work engagement directly and also indirectly through psychological empowerment. The indirect effect on engagement via psychological

empowerment is stronger. The study concludes that psychological empowerment mediates the relationship between structural employee empowerment and work engagement.

Keywords: Structural empowerment, Psychological empowerment, Work engagement, Lithuanian hotel sector.

PRIEDAI

Priedas nr. 1. Apklausos anketa

Sveiki,

Esu Vilniaus universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo, Verslo vystymo programos, magistro studijų II kurso studentas. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą, kurio tema – darbuotojų įgalinimo įtaka įsitraukimui Lietuvos viešbučių sektoriuje.

Kviečiu sudalyvauti apklausoje. Apklausą yra anoniminė. Gauti rezultatai bus apibendrinti ir panaudoti mokymosi tikslais. Užtikrinu Jūsų konfidencialumą.

1. Įvertinkite savo struktūrinį įgalinimą darbe. Į žemiau pateiktus klausimus/teiginius atsakykite parinkdami kiekvienam klausimui / teiginiui tik vieną atsakymo variantą.

Kiek kiekvienos iš šių galimybių Jūs turite dabartiniame darbe?	Neturiu	Šiek tiek	Pakankamai	Daug	Labai daug
Atlikti iššūkius keliantį darbą					
Galimybę darbe įgyti naujų įgūdžių ir žinių					
Galimybę atlikti užduotis, kurių metu panaudotumėte jūsų visus įgytus įgūdžius ir žinias					

Kiek informacijos gaunate dabartiniame darbe?	Negaunu	Šiek tiek	Pakankamai	Daug	Labai daug
Apie dabartinę organizacijos situaciją					
Apie aukščiausios vadovybės vertybes					
Apie aukščiausios vadovybės tikslus					

Kiek paramos gaunate dabartiniame darbe?	Negaunu	Šiek tiek	Pakankamai	Daug	Labai daug
Konkrečios informacijos apie dalykus, kuriuos darote gerai					
Konkrečių pastabų apie dalykus, kuriuos galėtumėte patobulinti					
Naudingų užuominų ar patarimų problemoms spręsti					

Kiek galimybių naudotis ištekliais turite dabartiniame darbe?	Neturiu	Šiek tiek	Pakankamai	Daug	Labai daug
---	---------	-----------	------------	------	------------

Laiko, reikalingo atlikti būtiną administracinį darbą (ataskaitos, kt.)					
Laiko, reikalingo tiesioginiam darbui atlikti					
Laikinos pagalbos, kai ji man reikalinga					
Kitų mano darbui atlikti reikiamų resursų					

2. Įvertinkite savo psichologinį įgalinimą darbe. Į žemiau pateiktus klausimus/teiginius atsakykite parinkdami kiekvienam klausimui / teiginiui tik vieną atsakymo variantą.

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano darbas padeda man siekti ilgalaikių tikslų						
Aš galiu darbe daryti įtaką kitiems žmonėms						
Aš esu kompetentingas tinkamai atlikti savo darbą						
Mano darbas man atrodo prasmingas						
Aš galiu daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams						
Nepaisant kliūčių, aš sugebu pasiekti reikiamus rezultatus						
Atlikdamas darbą aš jaučiuosi užsidegęs						
Aš galiu savarankiškai priimti sprendimus darbe						
Manau, kad kiti žmonės darbe pasitiki mano kompetencijomis						

3. Įvertinkite savo įsitraukimą į darbą. Į žemiau pateiktus klausimus/teiginius atsakykite parinkdami kiekvienam klausimui / teiginiui tik vieną atsakymo variantą.

Kaip dažnai darbe patiriate šiuos jausmus?	Nieka da	Kelis kartus per metus ar rečiau	Kartą per mėnesį ar rečiau	Kelis kartus per mėnesį	Kartą per savaitę	Kelis kartus per savaitę	Kasdien
Savo darbe aš jaučiuosi kupinas energijos							
Savo darbe jaučiuosi stiprus ir aktyvus							
Aš esu kupinas entuziazmo							
Mano darbas mane įkvepia							
Atsikėlęs ryte noriu eiti į darbą							
Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai							
Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu							
Aš esu visiškai pasinėręs į savo darbą							
Dirbdamas aš atitrūkstu nuo kitų minčių							

4. Pažymėkite kiekvieno klausimo Jums tinkantį atsakymą (pvz.: X):

Jūsų amžius:

iki 25

26 - 35

36 - 45

46 - 55

56 - 65

virš 65

Jūsų lytis:

moteris

vyras

Jūsų išsilavinimas:

Nebaigtas vidurinis

Vidurinis

Profesinis

Aukštesnysis

Aukštasis neuniversitetinis

Aukštasis universitetinis

Jūsų darbo stažas dabartinėje įmonėje:

iki 1 metų

1 – 2 metai

3 – 4 metai

5 – 6 metai

7 – 8 metai

9 – 10 metų

virš 11 metų

Jūsų darbo sritis:

kambarių tvarkymas

techninė priežiūra, remontas

svečių aptarnavimas

maisto ruošą

sveikatinimo paslaugos

pardavimai ir marketingas

buhalterija ir apskaita

valdymas

kita (įrašyti)

Ar turite sau pavaldžių darbuotojų:

Taip

Ne

Viešbučio, kuriame dirbate klasifikacijos reitingas:

- 1*
- 2*
- 3*
- 4*
- 5*

Viešbučio, kuriame dirbate dydis:

- 1 - 9 darbuotojai
- 10 – 49 darbuotojai
- 50 – 249 darbuotojai
- virš 250 darbuotojų

Viešbučio, kuriame statusas:

- Individualus viešbutis (nepriklausantis viešbučių tinklui)
- Priklauso vietiniam viešbučių tinklui
- Priklauso tarptautiniam viešbučių tinklui

Priedas nr. 2. Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumai pagal respondentų amžių

Priklausomas kintamasis	(I) Amžius	(J) Amžius	Vidurkių skirtumas (I-J)	SE	Sig.
Psichologinis įgalinimas	Iki 25	26 - 35	-0,40274*	0,14991	0,008
		36 - 45	-0,44575*	0,15590	0,005
		46 - 55	-0,48560*	0,20811	0,020
	26 - 35	iki 25	0,40274*	0,14991	0,008
	36 - 45	iki 25	0,44575*	0,15590	0,005
	46 - 55	iki 25	0,48560*	0,20811	0,020
Įsitraukimas	Iki 25	26 - 35	-0,54338*	0,21991	0,014
		36 - 45	-0,68875*	0,22870	0,003
		46 - 55	-0,69547*	0,30528	0,024
	26 - 35	iki 25	0,54338*	0,21991	0,014
		virs 65	10,66581*	0,66082	0,012
	36 - 45	iki 25	0,68875*	0,22870	0,003
		virs 65	10,81118*	0,66380	0,007
	46 - 55	iki 25	0,69547*	0,30528	0,024
		virs 65	10,81790*	0,69392	0,009
	56 - 65	virs 65	10,87222*	0,86886	0,032
	virs 65	26 - 35	-10,66581*	0,66082	0,012
		36 - 45	-10,81118*	0,66380	0,007
		46 - 55	-10,81790*	0,69392	0,009
		56 - 65	-10,87222*	0,86886	0,032

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pastaba: N = 266, SE – standartinė paklaida

Priedas nr. 3. Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumai pagal respondentų išsilavinimą

Priklausomas kintamasis	(I) Išsilavinimas	(J) Išsilavinimas	Vidurkių skirtumas (I-J)	SE	Sig.
Struktūrinis įgalinimas	Profesinis	Aukštasis universitetinis	-0,39767*	0,19391	0,041
	Aukštasis universitetinis	Profesinis	0,39767*	0,19391	0,041
Psichologinis įgalinimas	Nebaigtas vidurinis	Aukštasis neuniversitetinis	-0,95704*	0,40716	0,019
		Aukštasis universitetinis	-10,27614*	0,40251	0,002
	Vidurinis	Aukštesnysis	-10,09524*	0,27376	<0,001
		Aukštasis neuniversitetinis	-0,84593*	0,19589	<0,001
		Aukštasis universitetinis	-10,16503*	0,18603	<0,001
	Profesinis	Aukštesnysis	-10,21329*	0,29037	<0,001
		Aukštasis neuniversitetinis	-0,96398*	0,21850	<0,001
		Aukštasis universitetinis	-10,28309*	0,20971	<0,001
	Aukštesnysis	Nebaigtas vidurinis	10,20635*	0,44984	0,008
		Vidurinis	10,09524*	0,27376	<0,001
		Profesinis	10,21329*	0,29037	<0,001
	Aukštasis neuniversitetinis	Nebaigtas vidurinis	0,95704*	0,40716	0,019
		Vidurinis	0,84593*	0,19589	<0,001
		Profesinis	0,96398*	0,21850	<0,001
	Aukštasis universitetinis	Nebaigtas vidurinis	10,27614*	0,40251	0,002
		Vidurinis	10,16503*	0,18603	<0,001

		Profesinis	10,28309*	0,20971	<0,001
		Aukštasis neuniversitetinis	0,31911*	0,11412	0,006
Įsitraukimas	Nebaigtas vidurinis	Aukštesnysis	-10,70238*	0,69919	0,016
		Aukštasis neuniversitetinis	-10,27000*	0,63286	0,046
		Aukštasis universitetinis	-10,63644*	0,62563	0,009
	Vidurinis	Aukštesnysis	-10,65079*	0,42551	<0,001
		Aukštasis neuniversitetinis	-10,21841*	0,30447	<0,001
		Aukštasis universitetinis	-10,58485*	0,28915	<0,001
	Profesinis	Aukštesnysis	-10,25794*	0,45133	0,006
		Aukštasis neuniversitetinis	-0,82556*	0,33961	0,016
		Aukštasis universitetinis	-10,19199*	0,32595	<0,001
	Aukštesnysis	Nebaigtas vidurinis	10,70238*	0,69919	0,016
		Vidurinis	10,65079*	0,42551	<0,001
		Profesinis	10,25794*	0,45133	0,006
	Aukštasis neuniversiteti nis	Nebaigtas vidurinis	10,27000*	0,63286	0,046
		Vidurinis	10,21841*	0,30447	<0,001
		Profesinis	0,82556*	0,33961	0,016
Aukštasis universitetinis		-0,36644*	0,17738	0,040	
Aukštasis universitetinis	Nebaigtas vidurinis	10,63644*	0,62563	0,009	
	Vidurinis	10,58485*	0,28915	<0,001	
	Profesinis	10,19199*	0,32595	<0,001	

		Aukštasis neuniversitetinis	0,36644*	0,17738	0,040
--	--	--------------------------------	----------	---------	-------

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pastaba: N = 266, SE – standartinė paklaida

Priedas nr. 4 Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumai pagal respondentų darbo stažą

Priklausomas kintamasis	(I) Darbo stažas	(J) Darbo stažas	Vidurkių skirtumas (I-J)	SE	Sig.
Psichologinis įgalinimas	iki 1 metų	3-4 metai	-0,45602*	0,18102	0,012
		virš 11 metų	-0,56829*	0,20239	0,005
Įsitraukimas	iki 1 metų	3-4 metai	-0,59722*	0,26947	0,028
		virš 11 metų	-0,67477*	0,30127	0,026
	3-4 metai	iki 1 metų	0,59722*	0,26947	0,028
	virš 11 metų	iki 1 metų	0,67477*	0,30127	0,026

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pastaba: N = 266, SE – standartinė paklaida

Priedas nr. 5 Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumai pagal respondentų darbo sritį

Priklausomas kintamasis	(I) Darbo sritis	(J) Darbo sritis	Vidurkių skirtumas (I-J)	SE	Sig.
Struktūrinis įgalinimas	Maisto ruošą	Personalo vadyba	-0,77644*	0,31426	0,014
		Valdymas	-0,71542*	0,26630	0,008
	Pardavimai ir marketingas	Personalo vadyba	-0,53086*	0,21427	0,014
		Valdymas	-0,46983*	0,13443	<0,001
	Patalpų tvarkymas	Personalo vadyba	-0,91484*	0,32786	0,006
		Valdymas	-0,85381*	0,28223	0,003
	Personalo vadyba	Maisto ruošą	0,77644*	0,31426	0,014
		Pardavimai ir marketingas	0,53086*	0,21427	0,014
		Patalpų tvarkymas	0,91484*	0,32786	0,006
		Svečių aptarnavimas	0,69537*	0,20722	<0,001
		Sveikatinimo ir poilsio paslaugos	0,51186*	0,24915	0,041
	Svečių aptarnavimas	Personalo vadyba	-0,69537*	0,20722	<0,001
		Valdymas	-0,63435*	0,12287	<0,001
	Sveikatinimo ir poilsio paslaugos	Personalo vadyba	-0,51186*	0,24915	0,041
		Valdymas	-0,45083*	0,18503	0,016
	Valdymas	Maisto ruošą	0,71542*	0,26630	0,008
		Pardavimai ir marketingas	0,46983*	0,13443	<0,001
		Patalpų tvarkymas	0,85381*	0,28223	0,003
		Svečių aptarnavimas	0,63435*	0,12287	<0,001
		Sveikatinimo ir poilsio paslaugos	0,45083*	0,18503	0,016
		Maisto ruošą	10,23148*	0,36038	<0,001

**Psichologinis
įgalinimas**

Buhalterija ir apskaita	Patalpų tvarkymas	10,17593*	0,37551	0,002
	Techninė priežiūra, remontas	10,55370*	0,42027	<0,001
	Valdymas	-0,41741	0,25380	0,101
Maisto ruošą	Buhalterija ir apskaita	-10,23148*	0,36038	<0,001
	Pardavimai ir marketingas	-10,07250*	0,29747	<0,001
	Personalo vadyba	-10,64530*	0,35479	<0,001
	Svečių aptarnavimas	-0,87319*	0,29103	0,003
	Sveikatinimo ir poilsio paslaugos	-0,91111*	0,33029	0,006
	Valdymas	-10,64889*	0,30065	<0,001
Pardavimai ir marketingas	Maisto ruošą	10,07250*	0,29747	<0,001
	Patalpų tvarkymas	10,01695*	0,31563	0,001
	Personalo vadyba	-0,57279*	0,24191	0,019
	Techninė priežiūra, remontas	10,39473*	0,36776	<0,001
	Valdymas	-0,57638*	0,15177	<0,001
	Buhalterija ir apskaita	-10,17593*	0,37551	0,002
Patalpų tvarkymas	Pardavimai ir marketingas	-10,01695*	0,31563	0,001
	Personalo vadyba	-10,58974*	0,37015	<0,001
	Svečių aptarnavimas	-0,81763*	0,30957	0,009
	Sveikatinimo ir poilsio paslaugos	-0,85556*	0,34673	0,014

	Valdymas	-10,59333*	0,31863	<0,001
Personalo vadyba	Maisto ruošą	10,64530*	0,35479	<0,001
	Pardavimai ir marketingas	0,57279*	0,24191	0,019
	Patalpų tvarkymas	10,58974*	0,37015	<0,001
	Svečių aptarnavimas	0,77211*	0,23394	0,001
	Sveikatinimo ir poilsio paslaugos	0,73419*	0,28129	0,010
	Techninė priežiūra, remontas	10,96752*	0,41549	<0,001
	Svečių aptarnavimas	Maisto ruošą	0,87319*	0,29103
Patalpų tvarkymas		0,81763*	0,30957	0,009
Personalo vadyba		-0,77211*	0,23394	0,001
Techninė priežiūra, remontas		10,19541*	0,36257	0,001
Valdymas		-0,77570*	0,13872	<0,001
Sveikatinimo ir poilsio paslaugos	Maisto ruošą	0,91111*	0,33029	0,006
	Patalpų tvarkymas	0,85556*	0,34673	0,014
	Personalo vadyba	-0,73419*	0,28129	0,010
	Techninė priežiūra, remontas	10,23333*	0,39478	0,002
	Valdymas	-0,73778*	0,20890	<0,001
Techninė priežiūra, remontas	Buhalterija ir apskaita	-10,55370*	0,42027	<0,001
	Pardavimai ir marketingas	-10,39473*	0,36776	<0,001

		Personalo vadyba	-10,96752*	0,41549	<0,001
		Svečių aptarnavimas	-10,19541*	0,36257	0,001
		Sveikatinimo ir poilsio paslaugos	-10,23333*	0,39478	0,002
		Valdymas	-10,97111*	0,37033	<0,001
	Valdymas	Maisto ruošą	10,64889*	0,30065	<0,001
		Pardavimai ir marketingas	0,57638*	0,15177	<0,001
		Patalpų tvarkymas	10,59333*	0,31863	<0,001
		Svečių aptarnavimas	0,77570*	0,13872	<0,001
		Sveikatinimo ir poilsio paslaugos	0,73778*	0,20890	<0,001
		Techninė priežiūra, remontas	10,97111*	0,37033	<0,001
Išitraukimas	Buhalterija ir apskaita	Patalpų tvarkymas	10,82937*	0,58884	0,002
		Techninė priežiūra, remontas	10,52778*	0,65904	0,021
	Maisto ruošą	Patalpų tvarkymas	10,38492*	0,64078	0,032
		Valdymas	-0,97444*	0,47146	0,040
	Pardavimai ir marketingas	Patalpų tvarkymas	10,74227*	0,49494	<0,001
		Svečių aptarnavimas	0,41169*	0,20650	0,047
		Techninė priežiūra, remontas	10,44068*	0,57669	0,013

	Valdymas	-0,61710*	0,23799	0,010
Patalpų tvarkymas	Buhalterija ir apskaita	-10,82937*	0,58884	0,002
	Maisto ruošą	-10,38492*	0,64078	0,032
	Pardavimai ir marketingas	-10,74227*	0,49494	<0,001
	Personalo vadyba	-20,31013*	0,58044	<0,001
	Svečių aptarnavimas	-10,33057*	0,48544	0,007
	Sveikatinimo ir poilsio paslaugos	-10,48492*	0,54372	0,007
	Valdymas	-20,35937*	0,49965	<0,001
	Personalo vadyba	Patalpų tvarkymas	20,31013*	0,58044
Svečių aptarnavimas		0,97956*	0,36685	0,008
Techninė priežiūra, remontas		20,00855*	0,65154	0,002
Svečių aptarnavimas	Pardavimai ir marketingas	-0,41169*	0,20650	0,047
	Patalpų tvarkymas	10,33057*	0,48544	0,007
	Personalo vadyba	-0,97956*	0,36685	0,008
	Valdymas	-10,02879*	0,21753	<0,001
Sveikatinimo ir poilsio paslaugos	Buhalterija ir apskaita	-0,34444	0,45209	0,447
	Patalpų tvarkymas	10,48492*	0,54372	0,007
	Valdymas	-0,87444*	0,32757	0,008
	Buhalterija ir apskaita	-10,52778*	0,65904	0,021

Techninė prižiūra, remontas	Pardavimai ir marketingas	-10,44068*	0,57669	0,013
	Personalo vadyba	-20,00855*	0,65154	0,002
	Valdymas	-20,05778*	0,58073	<0,001
Valdymas	Maisto ruošą	0,97444*	0,47146	0,040
	Pardavimai ir marketingas	0,61710*	0,23799	0,010
	Patalpų tvarkymas	20,35937*	0,49965	<0,001
	Svečių aptarnavimas	10,02879*	0,21753	<0,001
	Sveikatinimo ir poilsio paslaugos	0,87444*	0,32757	0,008
	Techninė prižiūra, remontas	20,05778*	0,58073	<0,001

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pastaba: N = 266, SE – standartinė paklaida

Priedas nr. 6 Statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumai pagal viešbučių statusą, kuriuose dirba respondentai

Priklausomas kintamasis	(I) Viešbučio statusas	(J) Viešbučio statusas	Vidurkių skirtumas (I-J)	SE	Sig.
Psichologinis įgalinimas	Individualus viešbutis (nepriklausantis viešbučių tinklui)	Priklauso vietiniam viešbučių tinklui	0,50039*	0,15114	0,001
	Priklauso vietiniam viešbučių tinklui	Individualus viešbutis (nepriklausantis viešbučių tinklui)	-0,50039*	0,15114	0,001
		Priklauso tarptautiniam viešbučių tinklui	-0,43049*	0,17273	0,013
	Priklauso tarptautiniam viešbučių tinklui	Priklauso vietiniam viešbučių tinklui	0,43049*	0,17273	0,013
Įsitraukimas	Individualus viešbutis (nepriklausantis viešbučių tinklui)	Priklauso vietiniam viešbučių tinklui	0,59858*	0,22511	0,008
	Priklauso vietiniam viešbučių tinklui	Individualus viešbutis (nepriklausantis viešbučių tinklui)	-0,59858*	0,22511	0,008
		Priklauso tarptautiniam viešbučių tinklui	-0,65689*	0,25727	0,011
	Priklauso tarptautiniam viešbučių tinklui	Priklauso vietiniam viešbučių tinklui	0,65689*	0,25727	0,011

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Pastaba: N = 266, SE – standartinė paklaida