

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO STUDIJŲ PROGRAMA**

**Akvilė Žvirblytė**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

<b>BEASMENIO ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO MEDIACINIS VAIDMUO DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO RYŠIUI SU ORGANIZACINE IDENTIFIKACIJA, MODERUOJANT SUVOKTAM IŠORINIAM PRESTIŽUI</b>	<b>THE IMPACT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION: THE MEDIATING ROLE OF IMPERSONAL ORGANIZATIONAL TRUST AND THE MODERATING ROLE OF PERCEIVED EXTERNAL PRESTIGE</b>
---	--

**Darbo vadovas doc. dr. Virginijus Tamaševičius**

**Vilnius, 2022**

# TURINYS

<b>ĮVADAS</b>	<b>3</b>
<b>1. ORGANIZACINĖS IDENTIFIKACIJOS, DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO, BEASMENIO ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO BEI SUVOKTO IŠORINIO PRESTIŽO SĄSAJOS: LITERATŪROS APŽVALGA</b>	<b>8</b>
1.1 Asmens tapatumo ir organizacinės identifikacijos reiškinių analizė	8
1.2 Darbuotojų įgalinimo organizacijose samprata	13
1.3 Beasmenio organizacinio pasitikėjimo raiškos analizė	17
1.4 Beasmenio organizacinio pasitikėjimo mediacinis vaidmuo darbuotojų įgalinimo sąsajoms su organizacine identifikacija	22
1.5 Moderuojantis suvokto išorinio prestižo poveikis darbuotojų įgalinimo ryšiams su organizacine identifikacija	24
<b>2. EMPIRINIO TYRIMO APRAŠYMAS IR METODOLOGIJA</b>	<b>28</b>
2.1 Tyrimo metodologija	28
2.2 Duomenų rinkimo ir įvertinimo būdai	34
2.3 Tyrimo eiga ir duomenų apdorojimas	40
<b>3. MEDIACINIO BEASMENIO ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO POVEIKIO ĮGALINIMO RYŠIAMS SU ORGANIZACINE IDENTIFIKACIJA, MODERUOJANT SUVOKTAM IŠORINIAM PRESTIŽUI, TYRIMO REZULTATAI</b>	<b>42</b>
2.1 Respondentų demografinės charakteristikos	42
2.2 Kintamųjų aprašomoji statistika	43
2.3 Tiriamųjų veiksmių vertinimų palyginimas pagal respondentų demografinės charakteristikas	46
2.4 Beasmenio organizacinio pasitikėjimo mediacinio poveikio įgalinimo ryšiui su organizacine identifikacija analizė	51
2.5 Beasmenio organizacinio pasitikėjimo mediacinio poveikio darbuotojų įgalinimo ryšiui su organizacine identifikacija, ryšį moderuojant suvoktam išoriniam prestižui, analizė	56
2.6 Mokslinė diskusija, apibendrinanti empirinio tyrimo rezultatus	58
<b>IŠVADOS</b>	<b>61</b>
<b>PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS</b>	<b>64</b>
<b>TYRIMO APRIBOJIMAI IR PASIŪLYMAI ATEITIES TYRIMAMS</b>	<b>67</b>
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS</b>	<b>69</b>
<b>SANTRAUKA</b>	<b>77</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>79</b>
<b>PRIEDAI</b>	<b>81</b>

## IVADAS

*Magistro darbo tema* – beasmenio organizacinio pasitikėjimo mediacinis vaidmuo darbuotojų įgalinimo ryšiui su organizacine identifikacija, moderuojant suvoktam išoriniam prestižui.

*Darbo temos aktualumas* – šiuolaikinė globalaus verslo aplinka - dinamiška, nestabili, dažnai nenuspėjama. Žmogiškieji ištekliai išlieka kertine organizacijų varomąja jėga, todėl norėdamos pasiekti konkurencinį pranašumą, nuosekliai realizuoti tikslus, išlaikyti integralumą, organizacijos turi įgyvendinti motyvacinės vadybos bei žmogiškų išteklių valdymo praktikas. Tai darbdaviams padeda sustiprinti darbuotojų, emocinį ryšį su organizacija, pasiekti žemesnius personalo kaitos rodiklius, aukštus organizacinio pasitenkinimo rodmenis. Norint realizuoti šiuos siekius, pravartu pasitelkti vadybos srityje dar gana naujo reiškinio – stipraus organizacinio tapatinimosi arba organizacinės identifikacijos sukūrimą ir išlaikymą. Iki šiol atlikti šios srities empiriniai tyrimai įrodo reiškinio naudą - stipresnę organizacinę identifikaciją patiriantys darbuotojai bus labiau motyvuoti (Ashforth, Harrison, Corley, 2008), jaus didesnę pasitenkinimą darbu (Karanika-Murray ir kt., 2015), sieks bendradarbiauti su kolegomis (Dutton ir kt., 1994). Tyrimais taip pat patvirtinta, jog aukštesnė organizacinė identifikacija mažina personalo kaitą (Akgunduz ir Bardakoglu, 2017; Marique ir Stinglhamber, 2011; Nowak, 2020; Prati ir Zani, 2013; Riketta, 2005; Van Dick 2004). Iš kitos pusės besikeičianti darbo jėga ir verslo aplinka, gali sąlygoti iššūkius vystyti organizacinę identifikaciją. Kinta darbo organizavimo formos: plokštėja organizacinės struktūros, menksta vadovo kaip kontrolieriaus vaidmuo, nuo tradicinės hierarchijos pereinama prie savarankiškų darbo grupių (Rusu ir Baboş, 2016; Spreitzer, Cameron ir Garrett, 2017), tokios sąlygos lemia, jog galių perdavimo pavaldiniams reiškinys organizacijose įgauna svarbą. Darbuotojų įgalinimas pripažįstamas svarbiu veiksmu kuriant pasitikėjimo santykius, o tai savo ruožtu skatina aukštesnę veiklos lygį. Šiuolaikinėse organizacijose skatinamas atvirumas, sąžiningumas, siekiant tai įgyvendinti negalima apsieiti be pasitikėjimo stiprinimo. Pasitikėjimas laikomas vienu pagrindinių veiksnių, kuriančių ilgalaikius ir stiprius organizacijų ir darbuotojų tarpusavio ryšius. Šiandieniniame verslo pasaulyje mes turime ribotą tiesioginį kontaktą su autonominiais ir visiškai savarankiškai atsakingais asmenimis, todėl daugeliu atvejų tiesiog reikia pasikliauti nežinomais ekspertų kolektyvais, tai yra pastarųjų atstovais (Bachmann, 2011). Taigi, mes netiesiogiai pasitikime nežinomais veikėjais, kurių veiksmai yra apriboti tinkamomis bei veiksmingomis institucinėmis normomis ir taisyklėmis. Įsivyraujant

dinamiškai verslo aplinkai, darbuotojų mobilumui bei dėl COVID-19 pandemijos susiklosčius priverstinei socialinei atskirčiai - organizacijose išryškėja virtualių struktūrų svarba: dirbama nuotoliniu būdu, pagal individualų darbo grafiką, skirtingose šalyse įkurtuose tarptautinių organizacijų padaliniuose (Spurk ir Straub, 2020). Daroma prielaida, jog vystyti tarpasmeninį pasitikėjimą yra sudėtinga, dėl šių priežasčių tyrimu bus gilinamasi į empiriniuose tyrimuose kol kas dar mažai analizuotą pasitikėjimo formą, kuria labiau remiamasi virtualiose struktūrose. Remiantis beasmenio organizacinio pasitikėjimo tyrimais, nustatyta, jog šis reiškinys kuria teigiamas pasekmes organizacijoms – stiprus beasmenis pasitikėjimas lemia produktų ir procesų novatoriškumą (Semerciöz, Hassan, Aldemir, 2011; Vanhala ir Ritala, 2016), geresnius veiklos rezultatus (Vanhala ir Dietz (2015), stiprina organizacinį įsipareigojimą (Nurhayati, Thoyib, Noermijati, Irawanto, 2018) bei pasitenkinimą darbu (Safari, Barzoki ir Aqagoli, 2020). Tiek mokslininkams, tiek organizacijoms siekiančioms konkurencinio pranašumo svarbu suprasti, kas sąlygoja ir stiprina šio tipo pasitikėjimą bei ką jis duoda organizacijai. Šiuolaikinės komunikacijos kanalai padeda greitai bei paprastai dalintis informacija, darbuotojai nebėra izoliuoti nuo išorės veikėjų požiūrio į jų organizaciją. Taigi, išorės narių, tokių kaip: klientai, partneriai, investuotojai, darbuotojų draugai ar šeimos nariai, atsiliepimai apie organizaciją daro įtaką darbuotojų suvokiamam organizacijos prestižui. Žinant, jog tai, kaip organizacijos nariai mano, jog išorės dalyviai mato organizaciją, gali iš tikrųjų neatspindėti realybės, tai yra, išorės vertinimai gali skirtis, nuo organizacijos narių tų vertinimų suvokimo (Dutton ir kt., 1994), svarbu ištirti, ar darbuotojų suvoktas organizacijos išorinis prestižas daro įtaką jų struktūrinio ir psichologinio įgalinimo poveikiui organizacinės identifikacijos stiprumui.

*Temos ištyrimo lygis* – iki šiol buvo atlikti tyrimai, analizuojantys atskirai struktūrinio ir psichologinio įgalinimo poveikį organizacinei identifikacijai (Nowak, 2020; Suifan, Diab, Alhyari ir Sweis, 2020). Psichologinis darbuotojų įgalinimas daugumoje naujausių empirinių tyrimų analizuotas kaip tarpininkaujantis veiksnys, pavyzdžiui, nustatyta, jog suvokiamos efektyvios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos stiprina darbuotojų psichologinį įgalinimą ir organizacinę identifikaciją, o tai didina savanorių įsitraukimą (Traeger ir Alfes, 2019). Li ir Lin (2020) nustatė, jog gerai suprojektuota žmogiškųjų išteklių valdymo sistema padeda pagerinti darbuotojų darbo gerovę, ištirta jog psichologinis įgalinimas medijuoja šių veiksnių ryšį. Psichologinis įgalinimas taip pat medijuoja ryšį tarp struktūrinio įgalinimo ir emocinio medicinos srities darbuotojų įsipareigojimo. Tyrimu nustatyta, jog psichologinis įgalinimas visiškai medijuoja struktūrinio įgalinimo: galimybių, paramos, informacijos, formalios bei neformalios galių ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo. O tarp struktūrinio įgalinimo išteklių veiksnio ir emocinio darbuotojų įsipareigojimo psichologinis

įgalinimas tarpininkauja iš dalies (Aggarwal, Dhaliwal ir Nobi, 2018). Monje Amor su kolegomis (2021) įrodė, jog psichologinis įgalinimas dalinai medijuoja ryšį tarp struktūrinio įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo, o tai lemia efektyvesnę užduočių atlikimą ir žemesnes intencijas palikti organizaciją. Akgunduz and Bardakoglu (2017) patvirtino tarpininkaujantį psichologinio įgalinimo poveikį santykiui tarp organizacinės identifikacijos ir ketinimo palikti organizaciją. Tyrimu taip pat nustatyta, jog psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp suvokto išorinio prestižo ir darbuotojų ketinimo palikti organizaciją. Darbuotojų psichologinis įgalinimas, įskaitant kompetenciją, poveikį, prasmę ir apsisprendimą, iš dalies tarpininkavo transakcinės ir transformacinės lyderystės ir poveikiui darbuotojų organizacinei identifikacijai (Zhu, Sosik, Riggio, Yang, 2012). Bose ir kolegos (2020) ištyrė informacinių technologijų sektoriaus darbuotojus taip pat nustatė, jog transformacinė lyderystė daro teigiamą ir reikšmingą poveikį organizacinei identifikacijai bei psichologiniam darbuotojų įgalinimui. Tyrimas atskleidė, jog psichologinis įgalinimas, veikia kaip tarpininkas tarp transformacinės lyderystės ir organizacinės identifikacijos. Šių sistemų poveikis psichologiniam įgalinimui ir darbo gerovei teigiamai reikšmingas yra tik tada, kai lyderio pasitikėjimas darbuotojais yra didelis. Taigi, neabejotina, jog darbo santykiuose pasitikėjimas yra viena iš kertinių vertybių, tačiau šiuolaikinės darbinės aplinkos tendencijos lemia, jog vis sudėtingiau formuoti pasitikėjimą tarp asmenų, todėl organizacijoms svarbu kreipti dėmesį ir į kitas pasitikėjimo formas. Visgi iki šiol tiriant organizacinį pasitikėjimą tradiciškai orientuojamasi į mikro lygio tyrimus – analizuojamas tarpasmeninis pasitikėjimas, tuo tarpu beasmenio pasitikėjimo organizacijose empiriniai tyrimai dar tik pradami vystyti. Aprašomuosius straipsnius publikavo Bachmann (2011), Möllering (2004), Kroeger (2012). Empirinius tyrimus kol kas iniciavo tik keli tyrėjai: Vanhala (2011), Vanhala ir Dietz (2015), M. Nurhayati, A. Thoyib, Noermijati, D.W. Irawanto (2018), Iqbal ir kolegos (2019), juose daugiausia analizuoti beasmenio organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai ar jo tiesioginis poveikis (Semerciöz, Hassan, Aldemir, 2011; Sultana ir Johari, 2017). Suvokto išorinio prestižo tyrimai dažniausiai apsiriboja tiesioginių ryšių nustatymu. Tyrimai patvirtina, jog tarp suvokto išorinio prestižo ir organizacinės identifikacijos egzistuoja teigiamas ryšys (Bartels, Pruyn, Jong, Joustra, 2007; Carmeli, Gilat ir Weisberg, 2006; Dutton ir Dukerich, 1991; Dutton ir kt., 1994; Mael ir Ashforth, 1992; Pratt, 1998; Smidts ir kt., 2001).

*Darbo temos naujumas* – empiriniais tyrimais ne kartą įrodyta mediacinė psichologinio įgalinimo reikšmė ir poveikis teigiamiems organizaciniams aspektams, tokiems kaip: darbuotojų įsitraukimas, įsipareigojimas, mažesni ketinimai palikti organizaciją bei organizacinė identifikacija. Vis dėlto dalis tyrimų nustatė dalinę psichologinio įgalinimo mediaciją, todėl šiuo magistro darbu bus

bandoma nustatyti, kokie veiksniai gali stiprinti darbuotojų įgalinimo poveikį vienam iš motyvacinių veiksnių – darbuotojų organizacinei identifikacijai. Kadangi pasitikėjimas mokslininkų dažnai apibūdinamas kaip „socialiniai klijai“ organizacijose (Atkinson ir Butcher, 2003; Ertürk, 2010), nuspręsta ištirti ar šis reiškinys gali stiprinti įgalinimo bei organizacinės identifikacijos ryšius. Iki šiol atlikti tik keli tyrimai, kuriuose analizuoti šiam tyrimui aktualūs veiksniai (Adiguzel, 2020; Akgunduz ir Bardakoglu, 2017; Ertürk, 2010), kurių rezultatai užpildo tyrimų spragas, tačiau vis dar nepakankamai, todėl šiuo tyrimu siekiama atrasti papildomai įžvalgų pasirinktų konstrukto sąsajoms. Šis magistro darbo tyrimas nuo iki šiol atliktų skiriasi ir tuo, jog minėtieji autoriai tyrė tarpasmeninio pasitikėjimo vaidmenį, o šiuo tyrimu bus siekiama prisidėti prie beasmenio pasitikėjimo konstrukto ryšių su kitais veiksniais empirinių tyrimų spragų užpildymo. Analizuojant suvokto išorinio prestižo ir organizacinės identifikacijos sąveiką dažniausiai apsiribojama tiesioginių ryšių analize, taigi, pastebimas suvokto išorinio prestižo veiksnio, kaip darančio įtaką kitų veiksnių ryšių stiprumui, tyrimų trūkumas.

*Darbo problema* – ar siekiant stiprinti darbuotojų įgalinimo poveikį jų organizacinei identifikacijai, organizacijoms pravartu vystyti beasmenį darbuotojų pasitikėjimą organizacija ir kokį poveikį įgalinimo ryšiams su organizacine identifikacija atlieka darbuotojų suvoktas organizacijos išorinis prestižas.

*Tyrimo tikslas* – atskleisti ir įvertinti darbuotojų įgalinimo sąsajas su organizacine identifikacija jas medijuojančiai veikiant beasmeniu organizaciniu pasitikėjimu bei įgalinimo ir identifikacijos ryšį moderuojant suvoktam išoriniam prestižui.

Tikslui pasiekti keliami *uždaviniai*:

1. Nagrinėjant mokslinius šaltinius, išanalizuoti organizacinės identifikacijos prielaidas, raišką organizacijose bei poveikį organizacijų nariams.
2. Atliekant mokslinės literatūros analizę, išnagrinėti darbuotojų įgalinimo organizacijoje sampratą, tipus bei poveikį.
3. Remiantis moksline literatūra išanalizuoti, kas yra beasmenis organizacinis pasitikėjimas ir kaip šis veiksnys pasireiškia darbinėje aplinkoje bei kokias pasekmes sukelia.
4. Pasitelkiant mokslinius šaltinius atlikti suvokto organizacijos išorinio prestižo reiškinio analizę.

5. Remiantis literatūra nustatyti kokią įtaką organizacinis įgalinimas daro organizacinei identifikacijai, medijuojant beasmeniam organizaciniam pasitikėjimui bei kokį poveikį ryšiams daro suvoktas organizacijos išorinis prestižas.
6. Empiriškai ištirti kokie ryšiai sieja Lietuvoje veikiančių organizacijų darbuotojų įgalinimą ir organizacinę identifikaciją, juos medijuojančiai veikiant beasmeniam organizaciniam pasitikėjimui ir ryšius moderuojant suvoktam išoriniam prestižui.

*Darbo metodai –*

1. Mokslinės literatūros pasirinkta tema analizavimas, lyginimas, apibendrinimas. Šis metodas naudotas norint susisteminti teorines žinias nagrinėjama tema bei išanalizuoti iki šiol atliktus tyrimus ir jų rezultatus. Ši analizė atskleidžia tiek praeityje nustatytus ir visuotinai pripažintus teorinius aspektus, tiek naujausius atradimus nagrinėjamų veiksnių srityje.
2. Empiriniam tyrimui pasirinktas analitinis kiekybinis tyrimo metodas – struktūrizuota apklausa. Šis metodas pasirinktas remiantis iki šiol atliktų, tapačius veiksniais nagrinėjusių autorių tyrimų pagrindu.
3. Statistinė tyrimo duomenų analizė naudota susisteminti struktūrizuotos apklausos metu gautus duomenis, patikrinti jų patikimumą, išanalizuoti demografinių respondentų charakteristikų įtaką nagrinėjamiems veiksniams bei išanalizuoti veiksnių tarpusavio sąsajas ir poveikį.

*Darbo struktūra –* darbą sudaro trys skyriai su poskyriais. Pirmajame skyriuje atskleista mokslinė literatūra nagrinėjama tema. Antroji dalis skirta empirinio tyrimo metodologijai, joje pateikiamos iškeltos tyrimo hipotezės, konceptualūs tyrimo modeliai, duomenų rinkimo ir įvertinimo būdai, kintamųjų aprašomoji statistika. Empirinio tyrimo rezultatų dalyje atskleidžiamos statistinės tyrimo duomenų analizė įžvalgos.

# 1. ORGANIZACINĖS IDENTIFIKACIJOS, DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO, BEASMENIO ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO BEI SUVOKTO IŠORINIO PRESTIŽO SĄSAJOS: LITERATŪROS APŽVALGA

## 1.1 Asmens tapatumo ir organizacinės identifikacijos reiškinių analizė

Analizuojant asmenų tapatumą yra išskiriamos kelios reiškinio kategorijos: individams būdinga ne tik asmeninė, bet ir socialinė tapatybė. Individualus tapatumas bei grupinis ir organizacinis identitetas laikomi skirtingais, tačiau tarpusavyje glaudžiai besisiejantiais veiksniais. Individualaus asmens tapatumo tyrinėjimas žinomas jau nuo senovės filosofų laikų. Pagrindinės vartojamos sąvokos tapatumui apibūdinti yra paremtos pažinimu – tai yra savęs klasifikavimas, identifikuojantis individą kaip atpažįstamai skirtingą nuo kitų ir panašų į tos pačios grupės narius (Albert ir Whetten, 1985). Asmens tapatumą taip pat galima apibūdinti kaip individo teoriją apie save (Puusa ir Tolvanen, 2006). Asmuo mąstydamas apie asmeninį tapatumą kelia klausimus: „Kas aš esu?“, „Kuo aš siekiu būti?“, „Kokie mano santykiai bei ryšiai su mane supančiais žmonėmis?“.

Asmens savivoką gali sudaryti įvairios tapatybės, kurios kiekviena išsivysto iš narystės skirtingose socialinėse grupėse, tokiose kaip grupė pagal rasę, lytį, pareigas ar kitus skiriamuosius aspektus. Asmenų sąveika laikoma tarpgruopine, kai individai yra visiškai susiję su savo grupių atstovais ir kai asmenines savybes užgožia grupės narystės ryškumas. Taip pat individai įprastai traktuojami kaip grupė, kai jų suvokiami skirtumai tarp narių yra mažesni nei tarp jų ir kitų pašalinių žmonių. Psichologinio tarpgruopinio elgesio ir ne grupės narių diskriminacijos aiškinimui yra pasitelkiama psichologiniuose tyrimuose taikoma Socialinio tapatumo teorija (angl. *Social Identity Theory (SIT)*), kuri įrodo, jog individo savivoka kyla iš suvokiamos narystės socialinėje grupėje. Psichologinę teorijos esmę galima apibendrinti taip:

1. Asmenys yra motyvuoti pasiekti ar išlaikyti teigiamą savivertę.
2. Asmenų savivertė iš dalies yra grindžiama jų socialine tapatybe, kuri kyla iš narystės grupėje.
3. Noras suformuoti teigiamą asmeninę socialinę tapatybę, veda prie grupės, kuriai asmuo priklauso, teigiamo vertinimo, palyginti su kitomis išorės grupėmis. Jei socialinė tapatybė yra nepatenkinama, asmenys stengsis arba palikti savo esamą grupę ir prisijungti prie kažkokios pozityviau atskirtos grupės, arba padaryti savo esamą grupę pozityvesnę (Tajfel, 1982).



Šios prielaidos galioja esant dviem sąlygoms: asmuo turi bent minimaliai tapatintis su grupe ir narystė konkrečioje grupėje jam turi būti svarbi, tai yra psichologiškai svarbi tam tikrame socialiniame kontekste (Van Dick, 2001). Tajfel (1982) manymu, bet kurios grupės narį veda noras pasirodyti ne kaip geriausiai individui apskritai, bet noras tapti pranašesnės grupės nariu, todėl, siekdami sustiprinti savo grupės pozicijas, individai veiksmus ir pastangas nukreipia visos grupės labui, net jeigu priešinga strategija atneštų jiems asmeninės naudos ar būtų socialiniu požiūriu teisingesnė.

Gilindamas į Socialinio tapatumo teoriją, Tajfel pasekėjas Turner (1987), pastebėjo teorijos ribotumą, pavyzdžiui, kad joje trūksta sąveikos ir kontekstinės įtakos veiksnių, todėl pasiūlė Savęs kategorizavimo teoriją (angl. *Self-categorization Theory (SCT)*) (dar vadinamą socialinio kategorizavimo teorija ar grupės socialinio identiteto teorija). Teorija paaiškina, kaip individai susivienija į grupę ir sugeba kolektyviai elgtis. Pagal šią teoriją individai yra linkę skirstyti save ir kitus į įvairias socialines kategorijas, tokias kaip: individualus asmeninis lygis, grupinis lygis arba aukščiausio lygio kategorija, kai žmogus yra lyginamas su kitomis rūšimis. Individai gali turėti tiek socialinių tapatybių, kiek grupių ar socialinių ryšių jie priklauso. Teorija nurodo, ar individai save apibrėžia per asmeninę ar socialinę tapatybę ir, jei ryški socialinė tapatybė, kuri konkrečiai grupę daro didžiausią įtaką jų elgesiui. Pagal šią teoriją asmenų tapatinimasis su grupe formuoja nuasmeninimą – tai yra, kai asmuo save ir kitus grupės narius mato mažiau kaip asmenis ir labiau kaip keičiamus grupės prototipo pavyzdžius (Dutton ir kt., 1994). Kitaip tariant, tapatinantis su grupe asmeninis identitetas nublinksta palyginti su bendru grupės tapatumu. Ši identifikacija leidžia asmeniui pajauti sėkmę, kuri būtų nepasiekama už grupės ribų. Teigiama, jog šis savęs nuasmeninimas skatina bendradarbiavimą, darną ir įtaką tarp grupės narių (Turner ir Reynolds, 2012).

Organizacija veikia kaip potencialiai ryški socialinė kategorija, su kuria žmonės gali išsiugdyti tapatybę. Organizacinė identifikacija yra ypatingas socialinės identifikacijos atvejis, kai individas savo tapatybę įgyja per narystę organizacijoje ir organizacinius atributus priskiria savęs sampratai (Ashforth ir Mael, 1989; Dutton ir kt., 1994). Nagrinėjamas reiškinys suvokiamas kaip individo vienybės ar priklausymo organizacijoje jausmas, kai individas suvokia, kad jo likimas siejasi su organizacijos likimu (Mael ir Ashforth, 1992). Kai asmens savivokoje yra tie patys požymiai, kaip ir suvokiamoje organizacijos tapatybėje, mes šį kognityvinį ryšį apibrėžiame kaip organizacinę identifikaciją (Dutton ir kt., 1994; Tajfel ir Turner, 1978). Kolektyvinė (bendra) organizacinė identifikacija yra įsitikinimų rinkinys, kuriuo dalijasi visi nariai, o suvokiama identifikacija – tai konkretaus organizacijos nario įsitikinimai (Dukerich ir kt., 2002). Suvokiama organizacinė

identifikacija – nario įsitikinimas apie skiriamuosius, centrinius ir ilgalaikius organizacijos atributus – gali būti galingas įvaizdis, turintis įtakos nario tapatumo su organizacija laipsniui (Dutton ir kt., 1994). Būtent suvokiama identifikacija yra unikali kiekvienam jos nariui, todėl asmens įsitikinimai gali ir nesutapti su kolektyvine organizacine identifikacija, atspindinčia bendrą narių įsitikinimą apie tai, kokie yra esminiai organizacijos aspektai (Albert ir Whetten, 1985). Šis reiškinys yra abipusis: organizacinio lygmens identitetą formuoja atskirų narių savybės, o bendra organizacinė identifikacija daro įtaką kiekvieno nario identiteto formavimuisi (Puusa ir Tolvanen, 2006). Kuo daugiau žmonių susitapatina su grupe ar organizacija, tuo daugiau grupės ar organizacijos interesai yra įtraukti į savęs supratimą, o pats asmuo turi elgtis atsižvelgdamas į organizacijos interesus. Kolektyvinis interesas patiriamas kaip asmeninis, o individai iš esmės motyvuojami prisidėti prie kolektyvo (Ashforth ir Mael, 1989; Dutton ir kt. 1994). Empiriniais tyrimais atrastos skirtingos organizacinės identifikacijos pusės įrodo, jog žmonės, priklausantys tai pačiai socialinei grupei, gali skirtingai tapatintis su grupe, priklausomai nuo to, kiek jie jaučiasi paveikiami jai atsidavę (Doosje, Ellemers, Spears 1995; Vough, 2012).

Iš teorinių socialinio tapatumo požiūrio prielaidų daroma išvada, kad organizacinė identifikacija yra daugialypis, o ne vienmatis konstruktas. Tai atsispindi per tai, jog tyrėjai diferencijuoja identifikacijos dimensijas - išskiriamos kognityvinė, vertinamoji ir emocinė pusės bei skirtingi identifikacijos židiniai, pavyzdžiui, karjera, darbo grupė, organizacija ar profesija (Bergami ir Bagozzi, 2000; Van Dick, 2001). Kognityvinis komponentas parodo bendrus interesus, kuriuos individas suvokia su organizacija (Ashforth ir Male, 1989), ir apskaičiuojamą naudą, kurią jis gali įgyti susitapatindamas su organizacija. Tai taip pat rodo, koku mastu asmuo save identifikuoja kaip organizacijos narį, o emocinis komponentas atspindi individo pasididžiavimą buvimu organizacijos nariu. Vertinamasis – teigiamos arba neigiamos reikšmės suteikimas grupei. Emocinė organizacinės identifikacijos dimensija vaidina svarbų vaidmenį kuriant teigiamą individo įvaizdį apie savo organizaciją ir padeda ugdyti susitapatinimą su organizacija (Tajfel, 1972). Kaip minėta prieš tai, svarbu išskirti ir skirtingus židinius, su kuriais asmuo gali save identifikuoti, tai gali būti: asmeniniu lygiu – karjera, socialiniu lygiu – skirtingi organizacijos padaliniai ar darbo grupės, galiausiai – visa organizacija arba aukštesnio lygio kategorijos, pavyzdžiui, profesinė grupė (Van Dick, 2005). Nors ir išskiriamos organizacinės identifikacijos dimensijos, bet reiškinio tyrėjai pripažįsta jog identifikacijos procesas darbuotojus skatina savo organizacinę narystę priimti kaip savo savivoką, nesvarbu, ar tai įvyksta kognityviniu keliu (darbuotojai jaučia, jog yra organizacijos dalimi, jos vertybes pripažįsta

kaip savas, vertinamuoju (darbuotojas organizaciją suvokia teigiamai) ar emociniu (didžiuojasi būdami organizacijos nariais), ar visais iškart (Pratt, 1998; Riketta, 2005).

Būtent dėl emocinio reiškinių aspekto, organizacinė identifikacija ilgą laiką buvo siejama su darbuotojų įsipareigojimu – organizacinė identifikacija laikyta įsipareigojimo sudėtine dalimi (Dukerich, Golden, Shortell, 2002; Dutton ir kt. 1994; Mathieu, J. E., ir Zajac, 1990). Riketta (2005) atlikęs tyrimų meta analizę padarė išvadą, kad šiuos konstruktus galima atskirti, nes jie konceptualiai skiriasi ir lemia skirtingus organizacinius rezultatus, pavyzdžiui, organizacinė identifikacija, turi didesnę neigiamą ryšį su ketinimu palikti organizaciją, nei emocinis organizacinis įsipareigojimas. Stinglhamber ir kolegos (2015) empiriniu tyrimu nustatė, jog organizacinė identifikacija prognozuoja emocinį įsipareigojimą, o atvirkštinis ryšys nebuvo nustatytas. Pagrindinis argumentas, leidžiantis atskirti įsipareigojimą nuo identifikacijos, yra tas, kad įsipareigojimo tyrimai ir priemonės iš esmės ignoruoja individų vienybės su organizacija jausmą (Van Dick, 2005). Tai reiškia, jog identifikacija atspindi sąmoningą asmens vienybės su organizacija jausmą, savo likimo siejimą su organizacijos likimu, o įsipareigojimas atspindi teigiamus santykius tarp dviejų atskirų subjektų, būtent asmens ir organizacijos. Pavyzdžiui, įsipareigojimas gali kilti todėl, kad konkreti organizacija yra priemonė siekti asmeninių karjeros tikslų. Tai veda prie to, kad visuomet egzistuoja galimybė palikti organizaciją ir pasirinkti kitą, kurioje šie tikslai galės būti geriau įgyvendinami. Tačiau identifikacija su organizacija reiškia, kad palikus ją, bus juntamas emocinis praradimas (Mael ir Ashforth, 1992; Pratt, 1998; Van Knippenberg ir Sleebos, 2006). Taigi, identifikacija reiškia socialinės kategorijos sau priskyrimą, o įsipareigojimas – grupės požiūrio ar vertybių perėmimą ir įtraukimą į pagrindinius savo elgesio principus. Socialinės kategorijos sau priskyrimas nereiškia, jog turi priimti ir grupės vertybes bei požiūrį (Ashforth ir Mael, 1989). Tai įrodo tokios situacijos, kai darbuotojai nesutinka su įmonės vertybėmis ir jų nesilaiko, tačiau identifikuojasi su organizacija, nes mano, jog jų sėkmė yra susijusi su organizacijos sėkme. Panašiu principu darbuotojas gali laikytis įmonės vertybių ir standartų, tačiau nejausti organizacinės identifikacijos, nes nelaiko savo likimo susijusiu su organizacijos likimu.

Išanalizavus organizacinės identifikacijos sampratą, natūraliai kyla poreikis nustatyti, kokie veiksniai bei kokios sąlygos lemia asmenų norą tapatintis su organizacija ir kokį poveikį organizacijoms daro aukšta darbuotojų identifikacija su jomis. Empiriniais tyrimais nustatyta, jog identifikacijos stiprumui gali daryti demografinės darbuotojų charakteristikos, pavyzdžiui, darbuotojų amžius ir darbo santykių trukmė (Mael ir Ashforth, 1992; Riketta, 2005). Milton, Sinclair ir Vakalahi

(2017) nustatė, jog tapatinimasis su organizacija sumažėja, kai darbuotojai yra išsisklaidę ir daug laiko praleidžia ne organizacijos ribose. Šiuo tyrimu pateikta ir kita įdomi įžvalga: nors virtuali darbo vieta su sumažėjusia fizine sąveika gali sukelti iššūkį organizacinei identifikacijai, darbuotojų ryšys per socialinės žiniasklaidos platformas ir įmonių mobiliąsias programas gali sustiprinti tapatinimąsi su organizacija. Moksliniais tyrimai taip pat patvirtinta, jog darbuotojai noriau tapatinsis su organizacijomis, kai joms galės priskirti teigiamus požymius, kurie formuos jų unikalumą, lyginant su kitomis organizacijomis. Nustatyta, jog identifikaciją stiprina: teigiamas išorės narių (konkurentų, klientų, tiekėjų) vertinimas (Carmeli ir kt., 2006), organizacinė kultūra (Nowak, 2020; Vijayakumar ir Padma, 2014)), socialinė atsakomybė (Brammer, He ir Mellahi, 2015; De Roeck, El Akremi, Swaen; 2016; Lythreatis, Mostafa, Pereira, Wang ir Del Giudice, 2021), suvokta organizacinė parama (Gibney, Zagenczyk, Fuller, Hester ir Caner 2011), pozityvi emocinė kultūra (Yue, Men ir Ferguson, 2021), autonomija (Allen Milton ir kt., 2017). Priimtinas vadovo elgesys taip pat daro įtaką stipresnei darbuotojų organizacinei identifikacijai, pavyzdžiui, nustatyta, jog transformacinė (Zhu ir kt., 2012), etinė (Qi ir Ming-Xia, 2014), įgalinanti lyderystė (Adiguzel, 2020) teigiamai veikia darbuotojų tapatinimąsi su organizacija. Taigi, darbuotojų organizacinę identifikaciją gali lemti tiek jų asmeninės charakteristikos, tiek jų suvokimas apie organizaciją ir jos savybes. Svarbu paminėti tai, jog kiekvieno iš darbuotojų vertinimai bus paremti subjektyviu suvokimu.

Gilinantį į organizacinės identifikacijos poveikį, nustatyta, jog šis reiškinys gali sąlygoti neigiamus padarinius: neetišką elgesį, pasipriešinimą organizacijos pokyčiams, prastesnius veiklos rezultatus, tarpasmeninius konfliktus. Svarbu pabrėžti, jog šiems rezultatams įtaką daro tam tikros aplinkybės, pavyzdžiui, grėsmė darbuotojo identitetui, darbo sąlygos arba asmeninės organizacijos nario moralinės vertybės (Conroy, Henle, Shore ir Stelman, 2017). Nepaisant galimų neigiamų priešasčių, dauguma empirinių tyrimų patvirtina teigiamus stiprios organizacinės identifikacijos padarinius. Tapatinimasis su organizacija skatina motyvaciją, pasitenkinimą ir aktyvesnę organizacijos tikslų siekimą (Ashforth ir kt. 2008; Marique ir Stinglhamber, 2011; Ugheoke, Mashi ir Isa, 2021). Stipresnę organizacinę identifikaciją jaučiantys darbuotojai elgsis atsakingiau (Liu, Chen, Zhao ir Li, 2021). Riketta (2005) atlikta praeityje vykdytų tyrimų meta analize atskleidė organizacinės identifikacijos ryšį su kitais veiksniais, tokiais kaip: amžius, ketinimas išeiti iš darbo, įsitraukimas į darbą, pasitenkinimas darbu, organizacinis prisirišimas, organizacijos prestižas, darbo trukmė organizacijoje, pasitenkinimas organizacija ir prisirišimas prie darbo grupės, tačiau organizacinės identifikacijos koreliacija su lytimi, išsilavinimu ar pravaikštomis nustatyta kaip nereikšminga. Empiriniu tyrimu taip pat atskleista, jog darbuotojai, turintys stiprią organizacinę identifikaciją, yra

labiau įsitraukę į savo darbą, energingesni ir atsidavę darbinėms užduotims, todėl pasitenkinimą gauna iš atliekamo darbo (Karanika-Murray, Duncan ir Potes, 2015). Stipri organizacinė identifikacija taip pat stabdo mokytojus nuo ankstyvo atsistatydinimo iš darbo dėl pensinio amžiaus (Gümüş, Hamarat ir kt., 2012).

Išnagrinėjus organizacinės identifikacijos reiškinį aiškinančias teorijas bei jau atliktus tyrimus, galima daryti išvadą, jog asmens savęs priskyrimas vienai ar kitai grupei daro prielaidą siekti pozityvesnių grupės rezultatų, ignoruojant savo asmeninius prioritetus. Tokiu būdu asmenys didina pasididžiavimo jausmą savo grupe bei aktyviau siekia bendros naudos. O aukštas organizacinės identifikacijos lygmuo sąlygoja teigiamus rezultatus, tokius kaip: pasitenkinimas darbu, aukštesnė motyvacija bei įsitraukimas. Taigi, stiprios organizacinės identifikacijos padariniai yra neabejotinai naudingi tiek žemiausios grandies darbuotojams, tiek vidurinio bei aukščiausio lygio vadovams ir organizacijoms bendrai kaip verslo vienetams, todėl svarbu nustatyti, kokie veiksniai gali potencialiai stiprinti šio veiksnio raišką organizacijose.

## **1.2 Darbuotojų įgalinimo organizacijose samprata**

Įvairios motyvacinės vadybos praktikos yra stiprios priemonės, padedančios organizacijoms efektyvinti tikslų siekimo procesus. Viena iš jų – darbuotojų įgalinimas, šis reiškinys aktualus ir įdomus tiek teoretikams, tiek praktikams, analizuojantiems organizacinius procesus. Tradiciškai skiriami du įgalinimo tipai, vienas iš jų – struktūrinis, tai yra makro lygmens veiksnys, kuris orientuojasi į kontekstą, darantį įtaką įgalinimo radimuisi organizacijoje. Ši įgalinimo forma įgyvendinama per galių suteikiančias struktūras, politikas ir praktikas. Tuo tarpu mikro lygmens veiksnys – psichologinis įgalinimas – apibūdina psichologinę veiksnio pusę. Tai yra įgalinimo suvokimas, kuris sutelktas į individo reakciją į struktūras, politikas ir praktikas, į kurias jis yra įtrauktas (Spreitzer, 2008).

Struktūriniu įgalinimu yra laikomas valdžios ir sprendimų priėmimo suteikimas žemesnio lygio organizacijos nariams (Conger ir Kanungo, 1988). Šio veiksnio tyrinėtojai daugiausia dėmesio skiria valdžios suteikimui, perdavimui ar pasidalijimui, tai yra įgalinimo veiksmui (Menon, 2001). Įgalinti – reiškia suteikti galimybę veikti, sukurti sąlygas veikti, siekti tikslų, o ne deleguoti užduotis. Būtent struktūrinio įgalinimo tyrimuose nesiorientuojama į psichologinę asmenų, kuriems suteikiamos dalyvavimo sprendimų priėmime teisės, būseną, bet susitelkiama į darbuotojų suvokimą apie faktines darbo aplinkos sąlygas. Kanter (1977, 1993) struktūrinio įgalinimo teorijoje nurodė, jog

egzistuoja situacijos, kurios skatina arba suvaržo efektyvų darbų atlikimą ir tai nepriklauso nuo asmeninių darbuotojų savybių. Šios situacijos yra vystomos per formalios ir neformalios galios perdavimą. Teorijoje galia apibrėžiama kaip gebėjimas sutelkti išteklius užduotims atlikti. Formali galia pasireiškia per pagrindinius tikslus, kurie lemia organizacinių rezultatų pasiekimą, veiklas, kurios formaliai patikimos atlikti darbuotojui. O neformali galia atsiskleidžia bendraujant ir kuriant pozityvius ryšius tarp vadovų, pavaldinių ir bendrai kolegų. Mokslininkė išskyrė aspektus, kurie yra perduodami per formalius bei neformalius galios šaltinius ir be kurių negali vykti efektyvus darbas: galimybės, parama, informacija, ištekliai. Galimybių veiksnys atspindi organizacijos nariams suteikiamas galimybes gauti reikalingus mokymus, įgyti žinių, jas atnaujinti ir panaudoti darbinėse situacijose. Tokiu būdu skatinamas tobulėjimas profesinėje srityje bei augimas organizacijoje. Per darbdavių bei kolegų suteikiamą grįžtamąjį ryšį, patarimus, ką darbuotojui reikėtų koreguoti, tobulinti, pasiūlymus, kaip geriausiai spręsti iškilusias problemas yra įgyvendinama parama. Struktūrinis įgalinimas susijęs ir su reikiamos informacijos darbuotojams pateikimu, tai gali būti informacija apie dabartinę organizacijos situaciją, aukščiausių vadovų vertybes bei jų tikslus, organizacijos politikos, praktikos, struktūros ir kitos formalios bei neoficialios žinios, kurios skatina darbo efektyvumą. Galiausiai, struktūrinis įgalinimas įgyvendinamas per išteklių suteikimą. Prieiga prie išteklių reiškia, galimybę naudotis reikalingais įrenginiais, medžiagomis bei turėti pakankamai laiko bei pagalbos įvykdyti užduotis, kurios padeda efektyviai siekti organizacinių tikslų.

Ankstyvieji organizacinio įgalinimo tyrėjai (Conger ir Kanungo, 1988) nurodė, jog struktūrinis įgalinimas neturėtų smarkios įtakos organizacijos nariams, jei jie nejaustų asmeninio efektyvumo ir naudos jausmų. Atlikti empiriniai tyrimai bei sisteminės jų apžvalgos įrodė, jog tarp struktūrinio bei psichologinio įgalinimų egzistuoja reikšmingi ryšiai (Monje Amor, Xanthopoulou, Calvo ir Vazquez, 2021; Wagner ir kt., 2010). Žvelgiant iš psichologinės pusės, būti įgalintam, reiškia patirti savo darbo ir darbo aplinkos kontrolės jausmą. Psichologinis įgalinimas atskleidžia, kiek asmuo jaučiasi galintis bei gebantis atlikti užduotis. Egzistuoja skirtingos mokslininkų nuomonės, dėl veiksnio struktūros – išskiriamos skirtingos dimensijos. Pavyzdžiui, prasmė, kompetencijos, apsisprendimas ir poveikis (Conger ir Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995). Šios dimensijos nurodo, jog norėdami jaustis įgalinti, darbuotojai turi laikyti savo darbą prasmingą, turėti reikalingų kompetencijų darbo veiklai atlikti, būti savarankiški, kontroliuoti šią veiklą ir daryti įtaką strateginiams bei veiklos rezultatams darbe (Suifan ir kt., 2020). Thomas ir Welthouse (1990), taip pat išskyrė keturias psichologinio įgalinimo dimensijas, atspindinčias skirtingas sampratas, susijusias su darbuotojo orientacija į jo darbą. Viena iš jų – įtaka, ji atspindi, laipsnį, kuriuo darbuotojas gali paveikti

organizacijos strateginius, administracinius ar veiklos rezultatus. Antroji – kompetencija, tai yra darbuotojo tikėjimas, jog jis sugebės atlikti užduotis sumaniai. Psichologinis įgalinimas mokslininkų suvokiamas ir kaip prasmė. Ši dimensija nurodo darbo tikslo vertę, kuri nustatoma atsižvelgiant į paties darbuotojo idealus ir standartus. Galiausiai, ketvirtoji psichologinio įgalinimo dedamoji yra apsisprendimas, kuris apima darbuotojo elgesio inicijavimą ir atsakomybę už savo veiksmus bei apsisprendimo laisvę, pavyzdžiui darbuotojas gali nuspręsti, koku būdu bei tempu atliks užduotį. Minėtieji mokslininkai psichologinį įgalinimą laiko procesu, kurio metu darbuotojui būtų sukurta erdvė atlikti užduotį ir galimybė jam pačiam subjektyviai įvertinti, ar jam pakaks gebėjimų ir kompetencijų atlikti ją (Conger ir Kanungo, 1988; Thomas ir Welthouse, 1990). Kiti autoriai, laiko psichologinį įgalinimą būseną (Spreitzer, 1995; Menon, 2001; Tvarijonavičius, 2014). Būtent šiuo požiūriu remiamasi ir šiame darbe – psichologiniu įgalinimu tyrime laikoma, būseną, apimanti meistrystės (sugebėjimo atlikti darbus) ir energijos, skatinančios atlikti darbus, patyrimą. Tvarijonavičius (2014) nurodo, jog toks požiūris leidžia geriau suprasti psichologinio įgalinimo reiškinių ir kitų veiksnių, pavyzdžiui, struktūrinio įgalinimo, poveikį jam.

Kaip minėta, struktūrinis įgalinimas yra laikomas vienu pagrindinių veiksnių, lemiančių psichologinį įgalinimo patyrimą, tačiau atrandami ir kiti veiksniai, galintys stiprinti darbuotojų įgalinimo jausmą. Psichologinio įgalinimo raišką taip pat galima paaiškinti remiantis Saviveiksmingumo teorija (angl. *Self-Efficacy Theory*). Teorija nurodo, jog saviveiksmingi asmenys viduje tiki, kad yra pajėgūs ir kompetentingi sėkmingai atlikti reikiamus veiksmus, kad pasiektų tam tikrus tikslus (Bandura, 1977). Psichologinį įgalinimą stiprina ir skirtingos lyderystės formos: įgalinanti (Huertas-Valdivia, Gallego-Burín ir Lloréns-Montes, 2019; Tvarijonavičius, 2016), transformacinė (Bartram ir Casimir, 2007; Bose ir kt., 2020) paradoksali (Huertas-Valdivia ir kt., 2019) lyderystė. Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2015 nustatė, jog transformacinė lyderystė prognozuoja psichologinio įgalinimo prasmės dimensiją. Pasak Menon (2001), nors nustatyta, jog vadovo įgalinantis elgesys stiprina psichologinį įgalinimą, tačiau įgalinantis vadovavimo stilius neturės įtakos darbuotojų požiūriui bei elgesiui iki kol jie nesijaus psichologiškai įgalinti. Nustatyta, jog tiesioginio vadovo įgalinantis elgesys stipriau prognozuoja darbuotojų psichologinį įgalinimą, kai bendro struktūrinio įgalinimo ir atskirų struktūrinio įgalinimo dimensijų (galimybių, informacijos, paramos, resursų) lygis yra žemesnis (Tvarijonavičius, 2016). Naujausiais tyrimais patvirtinta, jog darbuotojai jausis labiau psichologiškai įgalinti, kai iš organizacijos gaus paramą. Nustatyta, jog organizacinė parama veikia psichologinio įgalinimo įtakos ir prasmės dimensijas (Meira ir Hancer, 2021). Tyrimais taip pat analizuojamos asmeninės darbuotojų savybės, galinčios lemti psichologinio

įgalinimo patyrimą, pavyzdžiui, nustatyta, jog labiau psichologiškai įgalinti jaučiasi tie darbuotojai, kurie pasižymi stipriau išreikštu pasiekimų poreikiu (Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė, 2015).

Įgalinimo konstruktas teoretikų laikomas motyvaciniu ir yra naudojamas paaiškinti organizacijos efektyvumą. Empiriniais tyrimais nustatyta, jog struktūrinis įgalinimas turi teigiamos įtakos organizacijų rezultatams, pasitelkiant šį veiksni, gerėja darbuotojų darbo kokybė, paslaugų ir produktų kokybė, klientų aptarnavimas, produktyvumas, sumažėja personalo kaita, auga įsipareigojimas, pasitenkinimas darbu (Laschinger, Fineganet, Shamian, Wilk, 2004; Cai ir Zhou, 2009). Tyrimais taip pat analizuojami skirtingų struktūrinio įgalinimo veiksnių įtaka teigiamiems organizaciniams padariniams, pavyzdžiui, nustatyta, jog vidinį darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia formali galia bei galimybės organizacijoje, o pasitenkinimą darbu su vadovu lemia neformali galia, prieiga prie išteklių, informacijos ir gaunama parama (Orgambídez-Ramos ir Borrego-Alés, 2014). Tuo tarpu psichologinis įgalinimas daro tiek elgesio pokyčius: skatina produktyvumą, į paslaugas orientuotą pilietišką elgesį (Meira ir Hansen, 2021), inovatyvų elgesį (Spreitzer, 1995), darbo gerovę (Li ir Lin, 2020), tiek keičia darbuotojų nuostatas: stiprina įsipareigojimą (Hamid, Nordin, Adnan ir Sirun, 2013) pasitikėjimą vadovu (Kim, Lee, Murrmann ir George., 2012), įsitraukimą į darbą (Meira ir Hancer, 2021; Monje Amor ir kt., 2021; Ugwu, Onyishi ir Rodríguez-Sánchez, 2014) pasitenkinimą darbu (Dewettinck ir Van Ameijde, 2011; Tvarijonavičius, 2014), organizacinę identifikaciją (Bose ir kt., 2020; Zhu ir kt., 2012). Psichologinį įgalinimą patiriantys darbuotojai taip pat bus mažiau linkę palikti organizaciją (Ding, 2021).

Išanalizuota įgalinimo srities mokslinė literatūra atskleidžia, jog struktūrinis įgalinimas įgyvendinimas suteikiant darbuotojams galimybes, paramą, informaciją ir išteklius. Šios įgalinančios darbo sąlygos laikomos vienu pagrindinių veiksnių prognozuojančių psichologinę darbuotojų įgalinimo būseną. Reiškiny taip pat vertinimas per skirtingas dimensijas: prasmės, sprendimų priėmimo bei pasitikėjimo kompetencija (Tvarijonavičius ir kt., 2016). Naujausi tyrimai analizuoja ir kitus veiksnius, galinčius lemti šios reiškinio raišką: empiriškai patvirtinta teigiamas įgalinančios, transformacinės, paradoksalios lyderystės, organizacinės paramos poveikis. Taip pat nustatyta ir asmeninių darbuotojų charakteristikų įtaka. Neabejotina įgalinimo reiškinio svarbą stiprinant darbuotojų motyvaciją ir gerinant organizacijų veiklos rezultatus bei padedant laimėti konkurencinę kovą dėl talentų.



### 1.3 Beasmenio organizacinio pasitikėjimo raiškos analizė

Pasitikėjimo reiškinių radimasis siejamas su ankstyviausių žmonijos formų atsiradimu. Plati reiškinių samprata bei įvairiapusė raiška lemia tyrimų vykdymą: psichologijos, sociologijos, filosofijos, politologijos ekonomikos ir vadybos srityse. Įvairiapusis reiškinių suvokimas bei multidimensinė prigimtis lėmė skirtingų apibrėžimų genezę. Psichologijos srities atstovas Rotter (1967) tarpasmeninį pasitikėjimą apibrėžė kaip apibendrintą asmens ar grupės tikėjimą, kad galima remtis kito asmens ar grupės žodžiu, pažadu ar rašytiniu pareiškimu. Rousseau, Sitkin, Burt, Camerer (1998) pabrėžia, jog pasitikėjimas yra psichologinė būseną, apimanti ketinimą priimti pažeidžiamumą, pagrįstą teigiamais kito žmogaus ketinimų ar elgesio lūkesčiais. Visgi dažniausiai vartojamas socialinės psichologijos tyrėjų Mayer, Davis ir Schoorman (1995) apibrėžimas: pasitikėjimas – tai vienos pusės noras prisiimti riziką ir būti pažeidžiamam kitos šalies veiksmų, pagrįstas lūkesčiais, kad kita šalis atliks tam tikrą patikėtoju (pasitikinčiam) svarbų veiksmą, nepriklausomai nuo galimybės stebėti ar kontroliuoti tą kitą šalį. Vadybos srities mokslininkai Castaldo, Premazzi ir Zerbini (2010) atlikę didelio masto pasitikėjimo apibrėžimų, vartojamų 1982-2004 m. laikotarpio publikacijose tyrimą, nustatė esminius aspektus ir reiškinių apibrėžė taip: a) lūkestis (pasiklovimas, tikėjimas, įsitikinimas, noras ir kiti sinonimai), kad b) subjektas, išsiskiriantis specifinėmis savybėmis (sąžiningumu, geranoriškumu, kompetencijomis), c) ateityje atliks veiksmus, kuriais siekiama gauti d) teigiamų rezultatų patikėtoju (pasitikinčiam) e) situacijose, kuriose vyrauja dalyvių suvokiama rizika ir pažeidžiamumas. Pasitikėjimo apibrėžimų vartojimo įvairovė suponuoja, jog šio reiškinių vaidmuo tiriamas skirtingais lygiais. Gilinamasi į individualų, tarpasmeninį, grupės, tarpkultūrinį, organizacinį pasitikėjimą. Tyrimai vykdomi mikro lygiu, analizuojant psichologinius procesus (intrapersonalinius, tarpasmeninius) ir makro lygmeniu, tiriant grupės dinamiką organizacijose, visuomenėse ir institucijose (Rousseau ir kt., 1998). Šiam tyrimui aktualus būtent organizacijos lygmens pasitikėjimas, todėl svarbu atskleisti jo sampratą bei išanalizuoti jau atliktus tyrimus.

Analizuojant organizacinio pasitikėjimo srities tyrimų publikacijas, galima išskirti tris pagrindines kryptis, pirmoji: pasitikėjimas organizacijos viduje (pavyzdžiui, tarp darbuotojų ir vadovų/vadybininkų arba tarp kolegų), kitos dvi kryptys susijusios su pasitikėjimu tarp organizacijų ir tarp organizacijų ir jų klientų (rinkodaros srities tyrimai) (Dietz ir Den Hartog, 2006). Šiam tyrimui aktualus būtent pasitikėjimas organizacijos viduje. Organizacinio pasitikėjimo literatūroje išskiriami: tarpasmeninis pasitikėjimas (angl. *Interpersonal*) ir beasmenis (angl. *Impersonal*) pasitikėjimas. Tarpasmeninis pasitikėjimas skirstomas į individualų ir grupinį ir kyla diadinės interakcijos metu. Šio

tipo pasitikėjimas skirstomas į horizontalų, apimančių pasitikėjimą tarp hierarchiškai lygių kolegų ir vertikalų – tarp vadovų ir jų pavaldinių (McCaulley ir Kuhnert, 1992). Šis reiškinys susikuria ir pasireiškia santykiuose, kuriuose darbuotojai tiesiogiai sąveikauja su kita puse ir iš šios sąveikos gali spręsti, ar gali pasitikėti kita santykio puse (McAllister, 1995). Tiriant šio tipo pasitikėjimą, orientuojamasi į mikro lygį, konstatuojama, jog pasitikėjimas yra psichologinė būseną, sutelkiamas dėmesys į dviejų individų santykius, ignoruojami kontekstiniai aplinkos veiksniai ar teigiama, jog pasitikėjimas yra tik individo moralės klausimas (Bachmann, 2011). Tuo tarpu beasmenis pasitikėjimas, dar vadinamas instituciniu ar sisteminiu, yra apibūdinamas kaip narių pasitikėjimas organizacijos vizija ir strategija, technologine ir komercine kompetencija, sąžiningais procesais ir struktūromis, taip pat žmogiškųjų išteklių politika (Ellonen, Blomqvist ir Puumalainen, 2008). Tai yra pasitikėjimas tarp veikėjų, kurių sąveika yra iš esmės įtvirtinta instituciniuose kontekstuose. Visgi, svarbu paminėti, kad institucinis pasitikėjimas labiau susijęs su pasitikėjimu institucijomis, pavyzdžiui, vyriausybe ar įmonės prekės ženklu ir oficialiomis socialinėmis struktūromis, tokiomis kaip narystė kokioje nors patikimoje organizacijoje, o beasmenis – į beasmenę organizacijos pasitikėjimo dimensiją, pasitikėjimą organizacinėmis struktūromis ir aukščiausio lygio vadovavimu (Vanhalo, 2011). Mokslininkai pripažįsta tarpasmeninio ir beasmenio pasitikėjimų organizacijoje būtinybę ir veiksmų skirtumus bei jų skirtingą pritaikomumą valdymo situacijose (Atkinson ir Butcher, 2003).

Remiantis Lewicki ir Bunker (1996), tarpasmeninis pasitikėjimas yra išskiriamas į tris tipus: skaičiavimais, žiniomis ir identifikavimu (tapatimusi) pagrįstas. Laikoma, jog tipai vystosi hierarchiškai, pradedant skaičiavimu pagrįstu pasitikėjimu, pagal kurį šalys elgsis taip, kaip nurodo, nes apgaudinėjimo atveju kaina bei praradimo rizika būtų per didelė. Šio pasitikėjimo laikymąsi dažnai užtikrina atlygis už patikimumą ir grėsmė, kad pažeidus pasitikėjimą, gali nukentėti šalies reputacija. Antrasis tipas – žiniomis pagrįstas, jis vystosi, kai pasitikėjimo situacijos šalys jau turi istoriškai susiformavusių žinių viena apie kitą. Šios žinios leidžia nuspėti kitos pusės potencialų elgesį. Gebėjimas numatyti kito elgesį leidžia išankstinius planus, investicijas ar kitus sprendimus priimti atsižvelgiant į kitos šalies elgesį. Identifikavimu pagrįstas pasitikėjimas egzistuoja, nes šalys efektyviai suvokia ir vertina viena kitos norus. Grupėse, kuriose vyrauja ryški narių identifikacija, pastebimas dažnesnis bendradarbiavimas. Kai pasitikėjimas pagrįstas identifikacija, abi šalys gali būti užtikrintos, kad jų interesai bus apsaugoti ir jos gali veikti be papildomo stebėjimo. Atlikti tyrimai nurodo, jog aukštas pradinio pasitikėjimo lygis, kai sąveikos istorijos negalėjo būti, reiškia, kad egzistuoja tarpasmeniniam pasitikėjimui alternatyvios formos (McKnight, Cummings ir Chervany,

1998). Taigi, siekiant naujų mokslinių išvalgų, šiame tyrime bus orientuojamasi būtent į rečiau tiriamą pasitikėjimo formą – beasmenį pasitikėjimą ir jo raišką, prielaidas bei poveikį organizacijoje.

Pastaraisiais dešimtmečiais, tiriant pasitikėjimą verslo srityje, kreipiamas dėmesys į reiškinio vystymosi kontekstą kaip į svarbią dedamąją, todėl inicijuojami beasmenio pasitikėjimo tyrimai (Bachmann, 2011; Bachmann ir Inkpen, 2011; Kroeger, 2012; Vanhala, 2011). Šis reiškinys atspindi darbuotojų pasitikėjimą savo darbdaviu kaip organizacija. Vanhala ir kolegos (2011) beasmenį pasitikėjimą apibrėžia kaip beasmenius organizacinius veiksmus, tokius kaip vizija ir strategija, aukščiausioji vadovybė, valdymo grupės tikslai ir galimybės, technologinė ir komercinė kompetencija, teisingumas, sąžiningi procesai ir struktūros, vaidmenys, technologijos ir reputacija bei žmogiškųjų išteklių valdymo politika. Beasmenis organizacinis pasitikėjimas yra darbuotojo pasitikėjimo jausmas ir parama darbdaviui: darbuotojas tiki, kad darbdavys bus tiesus ir vykdys įsipareigojimus, tai nurodo darbuotojo tikėjimą organizacijos vadovais ir įsitikinimą, kad jo tikslai gali būti pasiekti ir kad visi jo veiksmai bus naudingi darbo jėgai (Vanhala ir kt., 2011). Kai egzistuoja beasmenis pasitikėjimas, abi šalys savo sprendimuose remiasi riziką mažinančiomis institucinėmis garantijomis ir gali ugdyti pasitikėjimą be išankstinės asmeninės patirties bendraujant (Bachmann, 2011). Institucinės struktūros, galinčios sumažinti netinkamo pasitikėjimo riziką, gali būti, pavyzdžiui, teisinis reglamentavimas, teisiškai įpareigojantys ar neprivalomi profesiniai elgesio kodeksai, įmonės reputacija, darbo sutarčių standartai ir kitos oficialios ir neformalios elgesio normos (Bachmann ir Inkpen, 2011).

Tarpasmeninis pasitikėjimas tradiciškai laikomas ilgu ir sunkiai užsitarnaujamu procesu, o kalbant apie beasmenį pasitikėjimą, jis įgalina aukščiausio lygio vadovybę gana greitai sustiprinti darbuotojų pasitikėjimą, pavyzdžiui, sukuriant ir įgyvendinant stiprią, nuoseklią teisinę sistemą, kur jos anksčiau nebuvo. Organizacinis pasitikėjimas yra abipusis procesas: darbuotojai nuolat stebi organizacinę aplinką, kai svarsto, ar pasitikėti savo organizacija, ar ne. Organizaciniai procesai perduoda organizacijos požiūrį į savo darbuotojus ir jų vaidmenis, o darbuotojai atsako į organizacijos perduodamus pasitikėjimo santykius (Puusa ir Tolvanen, 2006). Jei darbuotojai gali pasitikėti savo organizacija, jie gali pasitikėti savo ateitimi organizacijoje, net jei pasikeistų jų kolegos ar vadovas (Vanhala, 2019). Vanhala ir Ahteela (2011) teigia, jog beasmenio organizacinio pasitikėjimo kontekste darbuotoji sprendžia ar pasitikėti organizacija, remiantis dviem pagrindiniais organizaciniais aspektais: gebėjimais ir sąžiningumu. Gebėjimų aspektas yra susijęs su organizacijos gebėjimu susidoroti su sudėtingomis situacijomis ir panaudoti išteklius, vadovybės gebėjimais ir

sprendimų priėmimo praktika, organizacijos technologiniu patikimumu, tvarumu ir rinkos konkurencingumu. Sąžiningumo aspektas atspindi tinkamą žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką, sąžiningą organizacijos vadovų elgesį taip pat adekvatų ir pakankamą bendravimą, suteikiant prieigą prie reikiamos informacijos.

Siekiant įsigilinti į iki šiol nustatytas šio dar gana mažai tirta reiškinio prielaidas bei padarinius organizacijose, žemiau pateikiama autorės sudaryta iki šiol atliktų beasmenio pasitikėjimo tyrimų suvestinė, nurodant tyrimo autorius, tikslą bei rezultatus (1 lentelė).

### 1 lentelė

*Iki šiol atliktų beasmenio organizacinio pasitikėjimo tyrimų suvestinė*

<b>Autorius</b>	<b>Tikslas</b>	<b>Rezultatai</b>
Vanhala ir Attela (2011)	Ištirti įvairių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų (vidinių karjeros galimybių, formalių mokymo sistemų, vertinimo priemonių, pelno pasidalijimo, užimtumo saugumo, balso mechanizmų ir darbo apibrėžimo) poveikį beasmenėms organizacijos pasitikėjimo dimensijoms.	Darbuotojų pasitikėjimas visa organizacija yra susijęs su žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos teisingumu ir veikimo suvokimu.
Semerciöz, Hassan, Aldemir (2011)	Ištirti organizacinio pasitikėjimo dimensijų, tokių kaip tarpasmeninis pasitikėjimas (kolegų tarpusavio pasitikėjimas ir pavaldinių pasitikėjimas vadovais) ir beasmenio pasitikėjimo ryšius su organizaciniu novatoriškumu.	Rezultatai rodo, kad beasmenis organizacinis pasitikėjimas yra gyvybiškai svarbus tiek produktų, tiek procesų novatoriškumui. Tuo tarpu, kolegų tarpusavio pasitikėjimas buvo teigiamai susijęs su strateginiu novatoriškumu.
Vanhala ir Dietz (2015)	Ištirti darbuotojų pasitikėjimo savo darbdaviu tarpininkaujantį vaidmenį tarp organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo intervencijų ir veiklos rezultatų individualiu, darbo vieneto ir organizacijos lygiu.	Atlikti du tyrimai atskleidžia, kad žmogiškųjų išteklių politika gali sustiprinti darbuotojų pasitikėjimą savo darbdaviu, o tuo tarpu pasitikėjimas organizacija stiprina veiklos rezultatus.
Vanhala ir Ritala (2016)	Nustatyti beasmenio organizacinio pasitikėjimo poveikį žmogiškųjų išteklių praktikoms ir pastarųjų įtaką organizacijos novatoriškumui.	Tyrimas rodo, kad veiksmingos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos iš tiesų palengvina organizacijos novatoriškumą ir kad šį poveikį iš dalies lemia beasmenis pasitikėjimas organizacija
Sultana ir Johari (2017)	Nustatyti beasmenio pasitikėjimo poveikį darbuotojų į paslaugas orientuotam organizaciniam pilietiškumui ryšį moderuojant darbo šeimos konfliktui.	Beasmenis pasitikėjimas teigiamai ir reikšmingai susijęs su į paslaugas orientuotu organizaciniu pilietiškumu. Tyrimu nenustatytas moderuojančio darbo šeimos konflikto poveikis, kuris sumažintų beasmenio pasitikėjimo ir į paslaugas orientuoto organizacinio pilietiškumo ryšius.

## 1 lentelės tęsinys

<b>Autorius</b>	<b>Tikslas</b>	<b>Rezultatai</b>
Nurhayati, Thoyib, Noermijati, Irawanto (2018)	Išanalizuoti moderuojantį beasmenio organizacinio pasitikėjimo vaidmenį ryšiui tarp suvoktos organizacinės politikos ir organizacinio įsipareigojimo.	Rezultatai atskleidžia, kad beasmenis pasitikėjimas teigiamai veikia organizacinį įsipareigojimą. Taip pat nustatyta, jog beasmenis pasitikėjimas neatlieka moderuojančio vaidmens suvokiamos organizacijos politikos ryšiams su organizaciniu įsipareigojimu.
Nishanthi ir Kulathunga, (2018)	Pagrindinis šio tyrimo tikslas buvo nustatyti, ar yra reikšmingas nustatytų strateginių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų (mokymosi ir tobulėjimo, komunikacijos, veiklos vertinimo ir atlygio, karjeros galimybių, dalyvavimo, darbų paskirstymo) poveikis beasmeniam organizaciniam pasitikėjimui.	Tyrimo išvados atskleidžia, kad žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos turi reikšmingą teigiamą poveikį beasmeniam organizacijos pasitikėjimui. Tai atskleidė, jog darbuotojų pasitikėjimas visos organizacijos veikimu priklauso nuo sąžiningumo ir teigiamo žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų suvokimo.
Iqbal, Ahmad, Allen (2019)	Nustatyti beasmenio pasitikėjimo tarpinio vertės kūrimo faktoriaus tarp elektroninio žmogiškųjų išteklių valdymo ir produktyvumo vaidmenį.	Tyrimas patvirtina, jog beasmenis pasitikėjimas dalinai tarpininkauja tarp elektroninio žmogiškųjų išteklių valdymo ir darbuotojų produktyvumo. Rezultatuose pateikiami empiriniai įrodymai, kad technologijomis paremtas žmogiškųjų išteklių valdymas teikia naudą organizacijoms, didindamas jų pasitikėjimą ir darbuotojų produktyvumo rezultatus.
Safari, Barzoki ir Aqagoli (2020)	Išsiaiškinti beasmenio pasitikėjimo organizacijose priežastis ir pasekmes.	Nustatyta, jog beasmenį pasitikėjimą organizacijose gali sąlygoti: asmeninis mokymasis, tarpasmeninė komunikacija bei organizacinio teisingumo suvokimas. Tyrimas taip pat atskleidžia, jog beasmenis pasitikėjimas organizacijoje lemia: pasitenkinimą darbu, spartesnę inovacijų diegimą.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vanhala ir Attela (2011), Semerciöz, Hassan, Aldemir (2011), Vanhala ir Dietz (2015), Vanhala ir Ritala (2016), Sultana ir Johari (2017), Nurhayati, Thoyib, Noermijati, Irawanto (2018), Nishanthi ir Kulathunga, (2018), Iqbal, Ahmad, Allen (2019), Safari, Barzoki ir Aqagoli (2020).

Taigi, tarpasmeninis pasitikėjimas priklauso nuo asmenų tarpusavio sąveikos tam tikruose santykiuose, o beasmenis pasitikėjimas grindžiamas vaidmenimis, sistemomis ir reputacija (Vanhala, 2011). Beasmenio pasitikėjimo tyrimai aktyviau vykdyti pradėti tik praėjusiam dešimtmetyje, dažniausiai beasmenis pasitikėjimas buvo tirtas kaip tarpininkaujantis veiksnys. Tyrimais nustatyta, jog gerai įvertintos, technologijomis paremtos žmogiškųjų išteklių praktikos organizacijoje bei

tarpasmeninė komunikacija ir pozityviai suvoktas organizacinis teisingumas lems stipresnę beasmenį pasitikėjimą. O tiriant beasmenio pasitikėjimo poveikį organizacijoms, nustatyta, jog šis veiksnys teigiamai veikia įsipareigojimą, inovacijų diegimą, darbuotojų produktyvumą, veiklos rezultatus, pasitenkinimą darbu. Susisteminius tyrimų rezultatus, pastebima, jog analizuojant beasmenį organizacinį pasitikėjimą kaip ryšius moderuojantį veiksnių, poveikis nerastas nė viename iš analizuotų tyrimų.

#### **1.4 Beasmenio organizacinio pasitikėjimo mediacinis vaidmuo darbuotojų įgalinimo sąsajoms su organizacine identifikacija**

Iki šiol atliktais tyrimais įrodyta, jog tiek įgalinimas, tiek stipri darbuotojų organizacinė identifikacija lemia teigiamus organizacinius rezultatus. Siekiant paaiškinti įgalinimo bei organizacinės identifikacijos ryšius tyrime, remiamasi Socialinių mainų teorija (angl. *Social Exchange Theory* (SET)) nurodo, jog darbuotojai yra įpareigoti atlyginti už sąžiningą elgesį, kurį jiems taiko jų organizacijos. Pasak Blau (1964), socialiniai mainai yra savanoriški veiksmai, kuriuos gali inicijuoti organizacijos elgesys su jos nariais, tikintis, kad toks elgesys ilgainiui bus abipusis. Mainų teorija tarpasmeninius santykius apibūdina per sąnaudų ir naudų perspektyvą, ši sąveika panaši į ekonominius mainus, išskyrus tai, kad šie mainai yra susiję su nematerialiomis socialinėmis išlaidomis ir naudomis, pavyzdžiui, pagarba, pasitikėjimas, draugystė ir nėra reglamentuojami griežtomis taisyklėmis ar susitarimais. Kitas skirtumas tarp socialinių ir ekonominių mainų yra tai, jog pastaruosius apriboja laiko sąlygos, o socialiniai mainai yra ilgalaikis, neapibrėžtas procesas. Taigi, socialinių mainų atveju, sąveikos dalyviai niekada nebus tikri, ar už jų pastangas bus atlyginta lygiaverte nauda. Pagrindinė teorijos idėja apibrėžia, jog šalims laikantis tam tikrų mainų taisyklių, santykiai laikui bėgant virsta pasitikėjimu ir abipusiais įsipareigojimais. Pagrindinės mainų taisyklės paprastai apima abipusiškumo arba grąžinimo aspektus, tai reiškia, jog vienos šalies veiksmai lemia kitos šalies atsaką arba veiksmus (Cropanzano ir Mitchell, 2005).

Ši teorija pagrindžia darbuotojų įgalinimo bei organizacinės identifikacijos ryšius: darbuotojai iš organizacijos gaudami tam tikrus išteklius, šiuo konkrečiu atveju materialias bei psichologines priemones vykdyti darbą, bus linkę patys organizacijai suteikti naudos, elgtis pozityviai organizacijos atžvilgiu, labiau tapatinsis su ja. Remiantis šia teorija, organizacinė identifikacija stiprės tiems darbuotojams, kurie jaus, jog jų darbo indėlis yra svarbus. Jei darbdavys suteiks darbuotojui tobulėjimo galimybes, paramą ir tinkamą prieigą prie informacijos bei organizacinių išteklių, taip sustiprindamas darbuotojo pojūtį, jog jis yra svarbus organizacijai (Thomas ir Welthouse, 1990), iš jo

bus tikimasi stipresnės organizacinės identifikacijos. Taigi, darbuotojams suteiktos didesnės teisės dalyvaujant sprendimų priėmimo leis jiems labiau įsitraukti į organizacijos tikslų siekimą ir pajauti, jog organizacijos tikslai yra ir jų pačių tikslai. Tokios situacijos leis darbuotojams pajauti prasmę darbuose, galimybę daryti įtaką ir didins bendrus darbuotojų ir organizacijos bruožus, kas iš esmės ir lems stipresnę organizacinę identifikaciją.

Socialinių mainų teorija taip pat galima remtis aiškinant sąsajas tarp darbuotojų įgalinimo ir jų beasmenio organizacinio pasitikėjimo. Socialiniai mainų santykiai negali vystytis, jei nėra pasitikėjimo, kadangi jo stoka sąlygoja pažeidžiamumo jausmą, kuris suponuoja, jog viena šalis gali nepateisinti kitos lūkesčių. Pasitikėjimas ir patikimumas yra pagrindiniai aspektai, kurie palengvina valdymo praktikų, tokių kaip įgalinimas, paramos teikimas ir darbuotojų prisirišimo prie organizacijos integraciją (Bobbio et al., 2012; Ertürk, 2010). Organizacijos, kurios suteikia galimybę darbuotojams laisvai reikšti nuomonę ir į ją atsižvelgia, skatina darbuotojus dalyvauti valdyme, sprendimų priėmimo kuria teigiamai veikia darbuotojų suvokimą apie teisingumą ir taip skatina beasmenį pasitikėjimą organizacija (Vanhala ir Ahteela, 2011). Abipusis pasitikėjimas auga, kai sprendimai yra priimami kartu. Įgalinimas perkelia sprendimų priėmimo galią į žemesnius lygmenis, taip sumažindamas vidines ribas tarp vadovybės ir darbuotojų (Tzafrir, Harel, Baruch ir Dolan, 2004). Darbuotojų įgalinimas lemia jų galimybes dalyvauti organizacinių sprendimų bei tikslų vykdyme, stiprina jausmą, jog organizacijos rezultatai priklauso ne tik nuo vadovybės, o ir nuo jų pačių veiksmų ir taip teigiamai veikia beasmenį pasitikėjimą organizacija. Taigi, laiku suteikta, išsami informacija, sukurtos aplinkybės dalyvauti organizacijos valdyme, leis darbuotojams tikėti, jog organizacija yra atvira ir stiprins pasitikėjimą vadovybe, jos tvarkomis bei politikomis. Pasitikėjimas stiprins įgalinimo poveikį, nes darbuotojai jausis drąsesni dalyvauti ir norės daryti įtaką pasitikėjimą keliančių, atvirų, aiškių organizacijų valdyme.

Kaip minėta anksčiau, yra empirinių įrodymų, rodančių, jog beasmenis pasitikėjimas teigiamai veikia darbuotojų motyvacijos rodiklius, pavyzdžiui pasitenkinimą darbu (Safari, Barzoki ir Aqagoli, 2020), įsipareigojimą (Nurhayati, Thoyib, Noermijati, Irawanto, 2018), organizacinį pilietiškumą (Sultana ir Johari, 2017). Kadangi organizacinė identifikacija taip pat yra motyvacinis veiksnys ir turi konceptualų panašumą su organizacijos įsipareigojimu, todėl daroma prielaida, kad beasmenis pasitikėjimas organizacija taip pat galėtų būti susijęs su organizacine identifikacija. Atsižvelgiant į socialinių mainų teorijos prielaidą, kad abipusė nauda yra savanoriško pobūdžio, tyrimai taip pat patvirtina mintį, kad pasitikėjimas labiau paskatins socialinių mainų santykius (Ertürk ir Albayrak,

2019). Vadovaujantis socialinių mainų teorija, mainais už pasitikėjimą darbuotojai, kurie pasitiki savo vadovais ir komandos nariais, ilgiau ir sunkiau dirba siekdami užsibrėžtų tikslų ir nenuvildami vadovų, laisvą laiką skiria padėti kolegoms, dalijasi informacija, naudinga atliekant dabines užduotis. Be to, kai darbuotojai jaučiasi palaikomi ir vertinami vadovų, jie demonstruoja didesnę lojalumą organizacijai, laikosi darbuotojo ir darbdavio psichologinės sutarties (Vanhala ir Ritala, 2016). Taigi pasitikėjimas yra būtinas norint palaikyti socialinius mainus, nes pasitikėjimas sukuria individų įsipareigojimus atsilyginti organizacijai, o darbuotojai gali tai padaryti demonstruodami teigiamą požiūrį į organizaciją, pavyzdžiui stipriau identifikuotis su ja.

Apibendrinant, galima teigti, kad darbuotojų įgalinimas teigiamai veiks jų organizacinę identifikaciją, tačiau tikėtina, kad beasmenis organizacinis pasitikėjimas atliks mediacijos vaidmenį ir stiprins šį poveikį. Ši išvada daroma remiantis socialinių mainų teorija kuri pagrindžia, jog darbuotojai, gaunantys organizacinę paramą, paprastai atsilygina darbdaviui teigiamais aspektais, tokiu būdu sukuriama pasitikėjimu grįsti santykiai. Iš esmės galima daryti prielaidą, jog darbuotojai bus linkę labiau pasitikėti organizacija, kai gaus iš jos materialią bei psichologinę paramą. Kadangi darbuotojų pasitikėjimas visa organizacija yra susijęs su žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos teisingumu ir veikimo suvokimu (Vanhala ir Ahtel, 2011), daroma prielaida: kuo labiau organizacija demonstruos pasitikėjimo vertus atributus: aiškias struktūras, politikas, tvarkas, tiksliai, savalaikę informaciją, tuo labiau jos nariai labiau psichologiškai prisiriš prie jos ir jaus stiprią organizacinę identifikaciją.

### **1.5 Moderuojantis suvokto išorinio prestižo poveikis darbuotojų įgalinimo ryšiams su organizacine identifikacija**

Remiantis socialinės tapatybės teorija, žmonės siekia apibrėžti savęs sampratą ir sustiprinti savo savigarbą priklausydami organizacijai, turinčiai teigiamą įvaizdį (Tajfel ir Turner, 1985) arba aukštą išorinį prestižą (Mael ir Ashforth, 1992). Mokslinės diskusijos atskleidžia, jog suvoktas išorinis prestižas skiriasi nuo giminingų terminų, tokių kaip organizacijos reputacija ar įvaizdis (Dutton ir kt., 1994; Gioia, Schultz ir Corley, 2000). Reputacija, tai kolektyvinis suvokimas apie organizacijos gebėjimus patenkinti suinteresuotųjų šalių lūkesčius, nesvarbu, ar tai pirkėjai, norintys jos produktų, potencialūs darbuotojai ar investuotojai. Skirtingai nuo reputacijos, kuri laiko atžvilgiu yra gana stabili, įvaizdis yra gana trumpalaikis išpūdis, sukuriamas skirtingų suinteresuotųjų šalių akyse, kintantis atsižvelgiant į jų lūkesčius ir santykius su organizacija. Įvaizdžio kūrimo pavyzdžiai yra vadovybės išorei transliuojamos žinutės, panaudojant skirtingas reklamos ir rinkodaros priemones. Tuo



tarpu suvoktas išorinis prestižas atspindi būtent darbuotojo suvokimą apie organizacijos vertinimą per pašalinių asmenų prizmę (taigi ir savęs kaip organizacijos nario vertinimą) (Smidts ir k., 2001). Darbuotojai vertina organizacijos išorinio įvaizdžio patrauklumą pagal tai, kaip šis vaizdas sustiprina jų savivoką, suteikia savitumo ir padidina savivertę (Dukerich ir kt., 2002). Iš esmės suvoktą išorinį prestižą galima paaiškinti per organizacijos narių klausimą „Ką pašaliniai galvoja apie mane, dėl mano ryšio su šia organizacija?“ (Dutton ir kt., 1994). Iš esmės didžiausią poveikį darbuotojų suvokimui apie organizaciją daro išorės grupės, galinčios daryti įtaką organizacijos pasiekimams, finansinei situacijai. Taip pat nuomonei įtaką daro darbuotojų artimieji, pavyzdžiui, šeimos nariai.

Pabrėžiama, jog organizacijos narių nuomonė, apie išorės dalyvių suvokimą apie organizaciją, gali iš tikrųjų neatspindėti realybės, tai yra, išorės vertinimai gali skirtis, nuo organizacijos narių tų vertinimų suvokimo (Dutton ir kt. 1994). Daroma išvada, jog suvoktas išorinis prestižas priklauso nuo: darbuotojo asmeninio suvokimo apie organizacijos prestižą ir išorės veiksnių įtakos, tai yra organizacijos nario supratimo, kaip išoriniai veikėjai suvokia jo organizaciją. Kaip ir suvokta organizacinė identifikacija, suvoktas išorinis prestižas yra individualaus lygio konstrukcija ir nurodo kiekvieno nario sampratą apie organizaciją. Galima daryti prielaidą, jog šis reiškinys pats iš savęs nėra nei teigiamas, nei neigiamas, o prasmę jam suteikia kiekvieno organizacijos nario suvokimas. Suvoktas organizacijos prestižas gali būti skirtingai vertinamas įvairiose kultūrose ar žmonių, turinčių skirtingą požiūrį į gyvenimą, todėl natūralu, jog vienos organizacijos narių suvokimas apie jos prestižą gali kardinaliai skirtis. Tam didžiausią įtaką daro tai, jog kiekvienas iš narių savo aplinkoje susiduria su skirtingais asmenimis, kurie jam transliuoja įvairias subjektyvias žinias apie organizacijos išorinį įvaizdį.

Teigiamas išorinis prestižas yra svarbus instrumentas, kuris daro organizaciją patrauklią tiek darbuotojams, tiek pašaliniams asmenims. Pavyzdžiui, empiriniu tyrimu nustatyta, jog kuo organizacijos nariai labiau teigiamai vertins kitus jos narius, tuo labiau tikėtina, kad jie patikės, jog ir asmenys, esantys už organizacijos ribų irgi vertina organizaciją teigiamai. Taip pat nustatyta, jog suvoktą išorinį prestižą prognozuoja ir organizacijos sėkmė siekiant tikslų (Fuller, Hester ir Barnett, 2006). Kaip teigiama mokslinėje literatūroje, vidinė ir išorinė komunikacija gali būti galinga valdymo priemonė, daranti įtaką organizacijos išoriniam įvaizdžiui. Tinkamos informacijos gavimas per vidinę komunikaciją apie asmenų vaidmenis, jų asmeninį indėlį ir organizacijos pasiekimus gali turėti teigiamų pasekmių darbuotojų suvokiamam išoriniam organizacijos prestižui (Dutton ir kt., 1994; Smidts ir kt., 2001). Informacija pavaldinius dažniausiai pasiekia per jų tiesioginius vadovus, kurie

turi tikslenes žinias apie tai, kaip išorės nariai suvokia organizaciją. Tinkamai pateikdami šią informaciją pavaldiems darbuotojams, vadovai gali daryti įtaką jų išorinio organizacijos prestižo suvokimi. Taigi, organizacijos narių suvoktas išorinis prestižas gali būti patobulintas, ypač gerinant įmonės reputaciją ir matomumą išorės suinteresuotosioms šalims bei naudojant išorinę bei vidinę komunikaciją (Smidts ir kt., 2001).

Empiriniais tyrimais nustatyta, jog suvoktas išorinis prestižas prognozuoja socialinę identifikaciją (Bartels, Pruyn, Jong, Joustra, 2007; Dutton ir Dukerich, 1991; Dutton ir kt., 1994; Mael ir Ashforth, 1992). Taip pat įrodyta, jog buvimas socialiai vertinamos ar prestižinės organizacijos nariu skatina darbuotojus didžiuotis, o tai sustiprina jų jausmus, pavyzdžiui lemia emocinį įsipareigojimą (Bergami ir Bagozzi, 2000; Carmeli, 2005; Carmeli ir kt., 2006; Kang, Stewart ir Kim, 2011) ir organizacinę identifikaciją (Pratt, 1998; Smidts ir kt., 2001; Dutton ir kt., 1994; Dukerich ir kt., 2002; Fuller ir kt., 2006; Elsbach ir Kramer, 1996; Tajfel ir Turner, 1979). Bartels su kolegomis (2007) ištyrė ryšį tarp suvokiamo išorinio prestižo ir identifikavimo skirtingais lygmenimis: organizacijos, skyriaus ir darbo grupės. Rezultatai parodė, jog suvokiamas išorinis prestižas turi didesnę įtaką identifikacijai visos organizacijos lygmeniu nei padaliniuose ar darbo grupių lygmeniu. Mokslininkai priėjo išvados, jog kuo pozityviau darbuotojai mano, kad išorinis pasaulis vertina jų organizacijos statusą ir prestižą, tuo pozityviau jie žiūri į savo organizaciją ir tuo stipriau su susitapatina.

Organizacijos nariai gali išorinį įvaizdį vertinti ir neigiamai. Išoriniai veiksniai, kurie paneigia ar kitaip neigiamai atsiliepia apie esmines organizacijos savybes, gali pakenkti darbuotojų organizacinei identifikacijai (Albert ir Whetten, 1985). Pavyzdžiui, jei nariai interpretuoja išorinį organizacijos prestižą kaip nepalankų, jie gali patirti neigiamų asmeninių rezultatų, tokių kaip depresija ir stresas. Savo ruožtu šie asmeniniai rezultatai gali sukelti nepageidaujamus organizacinius rezultatus, tokius kaip padidėjusi konkurencija tarp narių arba sumažėjusios pastangos atliekant ilgalaikes užduotis (Dutton ir kt., 1994). Laikui bėgant tai gali padaryti įtaką darbuotojų motyvacijos smukimui bei išėjimui iš darbo ar kitiems neigiamiems padariniams. Pavyzdžiui, Mignonac, Herrbach ir kolegų (2004; 2006) tyrimai apie suvokto išorinio prestižo ir ketinimo palikti organizaciją ryšį, atskleidžia, kad suvokiamas išorinis prestižas neigiamai koreliuoja su ketinimu palikti organizaciją.

Naujesni tyrimai atskleidė svarbių įžvalgų: Jones ir Volpe (2011) akademinės bendruomenės tyrimais nustatė, jog asmuo tapatinasi su organizacija ne tik tuomet, kai suvokia ją kaip prestižinę, bet ir kai organizacijoje vyrauja platūs ir stiprūs socialiniai tinklai. Nustatyta, kad organizacijos vidinių

santykių stiprumas sustiprino jos suvokto išorinio prestižo poveikį organizacijos identifikavimui ir skirtingai daugumai tyrimų, pats organizacinis prestižas neturėjo tiesioginės įtakos šio tyrimo imties organizacijos identifikavimui. Tam tikrais analizuotais atvejais yra įrodymų, kad organizacija gali turėti puikią produktų kokybę ir būti teigiamai vertinama tarp investuotojų, bet taip pat neigiamai suvokiama kaip nemalonus darbdavys (Herrbach, Mignonac ir Gatignon, 2004). Walsh, Pazzaglia ir Ergene (2019) nustatė, jog asmenys tapatinasi su žlugusiomis, tai yra praradusiomis prestižą, organizacijomis dėl kognityvinių ir komunikacinių veiksnių – siekio išlaikyti identifikaciją bei ryšius su buvusiais kolegomis.

Taigi, kaip matyti iš literatūros analizės, dauguma iki šiol atliktų tyrimų apsiriboja tiesioginių ryšių nustatymų ir nagrinėja suvokto išorinio prestižo poveikį organizacinei identifikacijai: jei organizacijos nariai mano, kad žmonės, nepriklausantys jų organizacijai, apie ją atsiliepia teigiamai, tai suteikia jiems tam tikrą pasididžiavimo lygį organizacija. Kitavertus natūralu, jog darbuotojo išorės narių nuostatų vertinimas gali būti ir neigiamas, tai potencialiai kelia neigiamas pasekmes darbuotojo ryšiui su organizacija. Išnagrinėti pavyzdžiai įrodo, jog suvoktas išorinis prestižas gali lemti tai, kaip motyvacinių praktikų, šiuo atveju darbuotojų įgalinimo taikymas organizacijose, lems jų nuostatų pokyčius. Tiksliau, ar tai, jog darbuotojas manys, kad išorės asmenys vertina organizaciją teigiamai arba neigiamai, lems jam suteikiamų galimybių, paramos, informacijos išteklių bei jo psichologinės būsenos atlikti užduotis stiprumo įtaką jo organizacinei identifikacijai.

## 2. EMPIRINIO TYRIMO APRAŠYMAS IR METODOLOGIJA

### 2.1 Tyrimo metodologija

Remiantis iki šiol atliktais panašių ar analogiškų veiksnių ryšius nagrinėjusiais tyrimais, šiame tyrime pasitelktas analitinis kiekybinis tyrimo metodas – struktūrizuota apklausa.

*Empirinio tyrimo tikslas* – ištirti kokie ryšiai sieja Lietuvos organizacijų darbuotojų įgalinimą ir organizacinę identifikaciją, juos medijuojančiai veikiant beasmeniam organizaciniam pasitikėjimui bei ryšius moderuojant suvoktam išoriniam prestižui.

*Uždaviniai:*

1. Struktūrizuota anketine Lietuvos viešo ir privataus sektorių įvairių sričių organizacijų darbuotojų apklausa nustatyti struktūrinio ir psichologinio įgalinimo, suvokto išorinio prestižo, organizacinės identifikacijos bei beasmenio pasitikėjimo organizacija vertinimus.
2. Skaičiuojant Cronbach's  $\alpha$  rodiklius, nustatyti klausimyno skalių vidinį suderinamumą.
3. Atlikti Kolmogorov-Smirnov bei Shapiro-Wilk testus bei nustatyti duomenų pasiskirstymo normalumą.
4. Naudojant reikšmingumo testus, nustatyti veiksnių vertinimų skirtumus pagal demografines bei organizacines charakteristikas.
5. Pasitelkiant mediatoriaus analizę, išmatuoti kaip beasmenis pasitikėjimas organizacija veikia struktūrinio įgalinimo veiksnių: galimybių, prasmės, informacijos ir paramos, ryšius su organizacine identifikacija.
6. Panaudojant mediacijos analizę, išanalizuoti kaip beasmenis pasitikėjimas organizacija veikia psichologinio įgalinimo ryšį su organizacine identifikacija.
7. Atliekant moderacinę analizę, nustatyti, kaip suvoktas išorinis organizacijos prestižas veikia ryšį tarp struktūrinio įgalinimo, jo veiksnių ir organizacinės identifikacijos.
8. Atliekant moderacinę analizę, nustatyti, kaip suvoktas išorinis organizacijos prestižas veikia ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir organizacinės identifikacijos.

Nowak (2020) tyrimas atskleidė, jog įgyvendinant darbuotojų struktūrinį įgalinimą yra stiprinama jų organizacinė identifikacija. Tyrimu taip pat nustatyta, jog organizacinė identifikacija užima tarpininko poziciją tarp darbuotojų įgalinimo bei jų ketinimo palikti organizaciją. Empiriniais tyrimais taip pat patvirtintas psichologinio įgalinimo poveikis organizacinei identifikacijai (Suifan ir

kt., 2020; Ertürk, 2010). Nagrinėjant psichologinio įgalinimo poveikį organizacinei identifikacijai, Bose ir kolegos (2020) patvirtino, jog psichologini įgalinimas pilnai medijuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir organizacinės identifikacijos. Empiriniu tyrimu taip pat nustatyta, jog pasekėjų psichologinis įgalinimas, įskaitant kompetenciją, poveikį, prasmę ir sprendimų primėmimą, iš dalies tarpininkavo transakcinės ir transformacinės lyderystės poveikiui sekėjų organizacinei identifikacijai (Zhu ir kt., 2012). Iki šiol yra atlikta tyrimų, kurie atskleidžia ir kitokį veiksmų poveikį vienas kitam. Pavyzdžiui, Prati ir Zani (2013), atlikdami didelės apimties (5195 respondentai) Italijos sveikatos organizacijų darbuotojų tyrimą, nustatė, jog organizacinė identifikacija lemia psichologinį įgalinimą, o tai savo ruožtu prognozuoja pasitenkinimą darbu ir mažesnę darbuotojų kaitą. Visgi, svarbu paminėti, jog autorės tyrimą atliko pagal du skirtingus tyrimo modelius. Tyrimu patvirtintas ir psichologinio įgalinimo mediacinis vaidmuo tarp organizacinės identifikacijos, pasitenkinimo darbu ir ketinimo palikti organizaciją. Akgunduz and Bardakoglu (2017) patvirtino tarpininkaujantį psichologinio įgalinimo poveikį santykiui tarp organizacinės identifikacijos ir ketinimo palikti organizaciją. Suifan ir kolegos (2020) tyrimu taip pat patvirtino, jog tiek organizacinė identifikacija prognozuoja psichologinį įgalinimą, tiek įgalinimas lemia identifikaciją. Tai įrodo, jog mokslininkų nuomonė dėl darbuotojų įgalinimo ir organizacinės identifikacijos sąsajų nevienareikšmė.

Adiguzel (2020) tyrimo metu gauti duomenys atskleidžia, kad įgalinantis vadovavimas, kuris yra laikomas vienu iš įgalinimo raiškos organizacijose aspektų, daro teigiamą poveikį formuojant darbuotojų pasitikėjimą organizacija ir organizacinę identifikaciją. Ertürk ir Albayrak (2019) ištyrė, kokią įtaką suvokiamos įgalinimo praktikos organizacijoje daro darbuotojų organizaciniam identifikavimui. Tarpininkaujančiu veiksmu autoriai pasirinko mainus tarp lyderio ir pavaldinių, o moderatoriumi – pasitikėjimo lyderiu veiksnį. Tyrimu patvirtinta, jog mainai tarp lyderio ir pavaldinių medijuoja ryšį tarp suvokiamos įgalinimo praktikos ir organizacinės identifikacijos. Rezultatai taip pat atskleidžia, kad pasitikėjimas lyderiu stiprina lyderio-pavaldinių mainų tarpininkavimo poveikį tarp įgalinimo ir organizacinės identifikacijos, sustiprindamas lyderio-pavaldinių mainų mediacinį vaidmenį ir iš dalies sumažindamas įgalinimo ir lyderio-pavaldinių mainų ryšį, taip pat iš dalies sumažindamas ryšį tarp lyderio-pavaldinių mainų ir organizacinės identifikacijos. Nustatyta, jog įgalinanti lyderystė bei psichologinis įgalinimas daro teigiamą įtaką pasitikėjimui lyderiu (Bobbio, Bellan ir Manganelli, 2012; Tzafirir ir kt., 2004). Nishanthi ir Kulathunga (2018) empiriniu tyrimu nustatė, jog darbuotojams suteikiamos karjeros, mokymosi bei tobulėjimo galimybės teigiamai veikia beasmenį organizacinį pasitikėjimą. Analizuojant veiksmus, darančius įtaką beasmeniam

organizaciniam pasitikėjimui, patvirtintas teigiamas darbuotojų dalyvavimo valdyme ir sprendimų priėmimo poveikis (Vanhala ir Ahtela 2011).

Puusa ir Tolvanen (2006) požiūriu pasitikėjimas, kaip jungiamoji grandis, susieja nario tapatumą ir stiprų organizacijos identitetą. Tai yra, stiprus organizacijos identitetas visų pirma veikia asmenų identifikaciją su ja, tai kuria pasitikėjimą organizacija ir didina narių įsipareigojimą jai, kuris savo ruožtu toliau stiprina identitetą. Taigi, tyrėjai ir praktikai orientuojasi į pasitikėjimą, kaip į mechanizmą, leidžiantį vadovams pasiekti organizacinį atvirumą ir galiausiai, konkurencingumą, kartu organizacijose sumažinant socialinį neapibrėžtumą ir pažeidžiamumą. Tiriant būtent beasmenį organizacinį pasitikėjimą yra nustatyta, jog šis veiksnys stiprina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (Nurhayati ir kt., 2018; Lewicka, 2020). Kadangi organizacinės identifikacijos konstruktas ilgą laiką buvo sietas su organizaciniu įsipareigojimu, daroma prielaida, jog beasmenis organizacinis pasitikėjimas prognozuos organizacinę identifikaciją. Organizacinis pasitikėjimas arba abu pasitikėjimo tipai dažnai yra tarpininkai tarp žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos ir su gerove susijusių pasekmių (Jaškevičiūtė ir kt., 2021). Tyrimų rezultatai atskleidė pasitikėjimo organizacija teigiamą poveikį ryšiui tarp suvokiamos socialinės atsakomybės bei organizacinės identifikacijos (de Roeck ir Delobbe, 2012). Organizacinis pasitikėjimas tarpininkauja tarp etiškos lyderystės ir darbuotojų įsitraukimo (Ilyas, Abid ir Ashfaq, 2020). Pasitikėjimas vadovybe medijuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo įtakos ir apsisprendimo dimensijų ir organizacinio įsipareigojimo (Kim ir kt., 2012). Pasitikėjimas kolegomis, tiesioginiais vadovais ir aukščiausią vadovybę medijuoja ryšį tarp įgalinimo, inovatyvaus elgesio ir organizacinių veiklos rezultatų (Berraies et al., 2014). Tyrimai atskleidžia ir priešingų rezultatų – Ahteela ir kolegos (2010) analizuodami horizontalų, vertikalų ir organizacinį pasitikėjimą, nustatė, jog šis veiksnys neatlieka tarpininkaujančio vaidmens tarp žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų, inovatyvumo ir veiklos rezultatų.

Literatūros analizė atskleidė, jog suvoktas išorinis prestižas daro įtaką organizacijos narių identifikacijai (Bartels, Pruyn, Jong, Joustra, 2007; Carmeli, Gilat ir Weisberg, 2006; Dutton ir Dukerich, 1991; Dutton ir kt., 1994; Mael ir Ashforth, 1992; Pratt, 1998; Smidts ir kt., 2001). Mathe ir Scott-Halsell (2012) empiriniu tyrimu įrodė, jog suvoktas išorinis prestižas lemia psichologinį įgalinimą. Nustatyta, jog esant aukštam suvoktam išoriniam prestižui, psichologinis įgalinimas taip pat bus aukštas. Kitu empiriniu tyrimu patvirtinta, jog psichologinis įgalinimas medijuoja ryšį tarp suvokto išorinio prestižo ir darbuotojų ketinimo palikti organizaciją (Akgunduz ir Bardakoglu, 2017). Šiuo tyrimu nustatyta, jog suvoktas išorinis prestižas daro įtaką psichologiniam įgalinimui. Taigi,

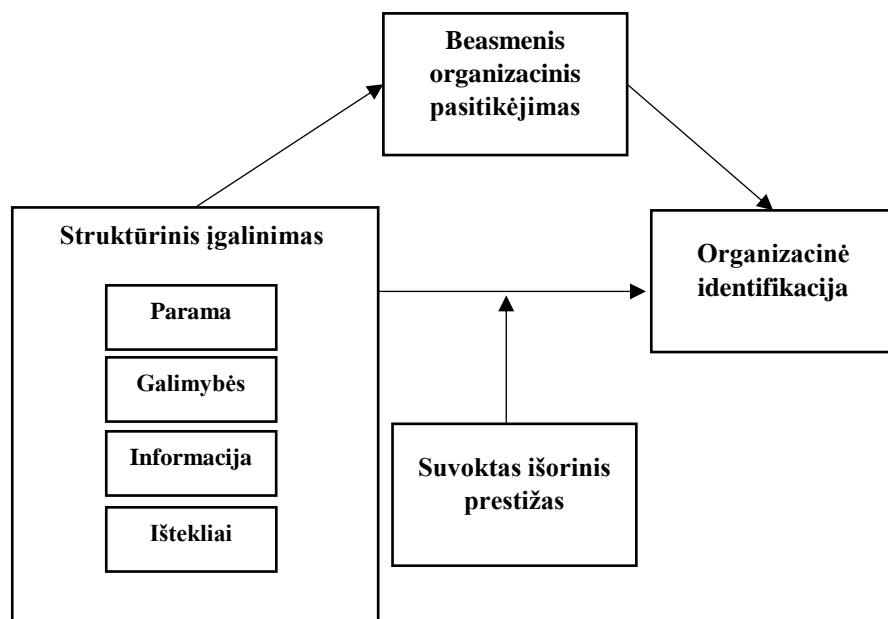
tyrimai rodo nevienareikšmį suvokto išorinio prestižo poveikį darbuotojų įgalinimui bei organizacinei identifikacijai.

Taigi, iki šiol atliktuose tyrimuose analizuotas tarpasmeninio pasitikėjimo bei pasitikėjimo vadovybe mediacinis vaidmuo, tačiau būtent beasmenio pasitikėjimo tyrimai daugiausia orientavosi į žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų poveikį šio reiškinio stiprumui. Atlikus literatūros analizę organizacinio įgalinimo tema, daroma prielaida, jog tiek struktūrinis, tiek psichologinis įgalinimas taip pat yra veiksniai, prisidedantys prie žmogiškųjų išteklių valdymo stiprinimo organizacijoje, todėl tyrimu siekiama išmatuoti jų poveikį organizacinei identifikacijai bei remiantis socialinių mainų teorija bus siekiama ištirti tarpininkaujantį beasmenis pasitikėjimo vaidmenį šių konstrukto ryšių stiprumui. Praeities tyrimuose analizuotas tiesioginis suvokto išorinio prestižo poveikis organizacinei identifikacijai ir psichologiniu įgalinimui arba priešingi veiksmų poveikiai. Šiuo tyrimu siekiama nustatyti suvokto išorinio prestižo moderacinį poveikį ryšiui tarp darbuotojų įgalinimo ir organizacinės identifikacijos.

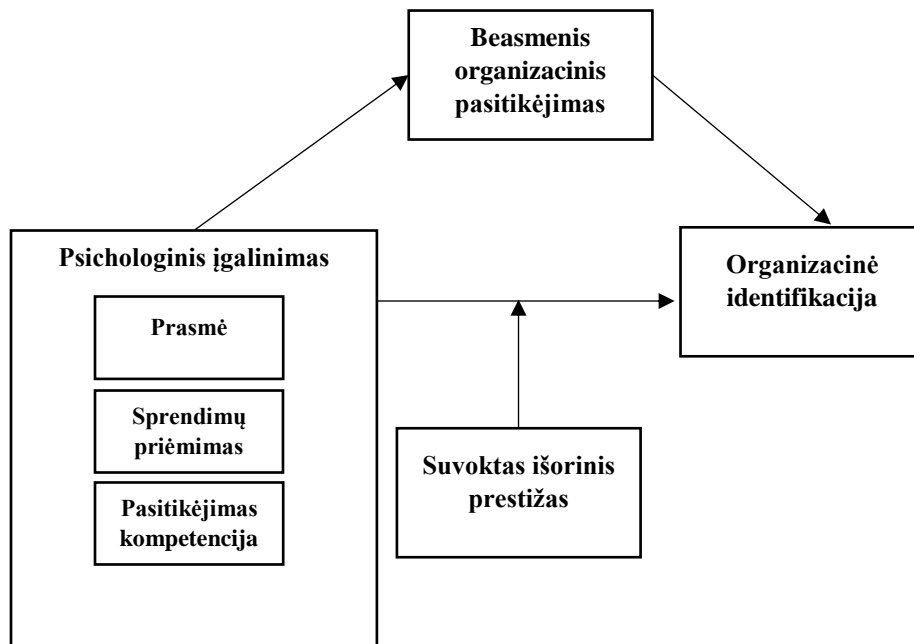
Tyrimo koncepcija pavaizduota remiantis išnagrinėta literatūra sudarytuose tyrimo modeliuose (1 paveikslas, 2 paveikslas).

## 1 paveikslas

*Tyrimo modeliai*



Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės



Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės

Nepriklausomais kintamaisiais (X) tyrimo modeliuose yra struktūrinis įgalinimas, jo veiksniai: parama, galimybės, informacija ir išteklių bei psichologinis įgalinimas. Mediatoriumi (M) beasmenis organizacinis pasitikėjimas, moderatoriumi (W) suvoktas išorinis prestižas, o priklausomu kintamuoju (Y) organizacinė identifikacija.

Šios argumentacijos pagrindu, keliamos *tyrimo hipotezės*:

H1 Beasmenis organizacinis pasitikėjimas medijuoja ryšį tarp darbuotojų struktūrinio įgalinimo ir organizacinės identifikacijos.

H2 Beasmenis organizacinis pasitikėjimas medijuoja ryšį tarp darbuotojų struktūrinio įgalinimo paramos veiksnio ir organizacinės identifikacijos.

H3 Beasmenis organizacinis pasitikėjimas medijuoja ryšį tarp struktūrinio įgalinimo galimybių veiksnio ir organizacinės identifikacijos.

H4 Beasmenis organizacinis pasitikėjimas medijuoja ryšį tarp struktūrinio įgalinimo išteklių veiksnio ir organizacinės identifikacijos.



H5 Beasmenis organizacinis pasitikėjimas medijuoja ryšį tarp struktūrinio įgalinimo informacijos veiksnio ir organizacinės identifikacijos.

H6 Suvoktas organizacijos išorinis prestižas moderuoja ryšį tarp struktūrinio įgalinimo ir organizacinės identifikacijos taip, kad tiems darbuotojams, kurių organizacijos suvoktas išorinis prestižas žemas, struktūrinio įgalinimo poveikis organizacinei identifikacijai bus stipresnis, o tiems, kurie organizaciją suvokia kaip išoriškai prestižišką, šis ryšis bus silpnesnis.

H7 Suvoktas organizacijos išorinis prestižas moderuoja ryšį tarp struktūrinio įgalinimo paramos veiksnio ir organizacinės identifikacijos taip, kad tiems darbuotojams, kurių organizacijos suvoktas išorinis prestižas žemas, struktūrinio įgalinimo paramos veiksnio poveikis organizacinei identifikacijai bus stipresnis, o tiems, kurie organizaciją suvokia kaip išoriškai prestižišką, šis ryšis bus silpnesnis.

H8 Suvoktas organizacijos išorinis prestižas moderuoja ryšį tarp struktūrinio įgalinimo galimybių veiksnio ir organizacinės identifikacijos taip, kad tiems darbuotojams, kurių organizacijos suvoktas išorinis prestižas žemas, struktūrinio įgalinimo paramos veiksnio poveikis organizacinei identifikacijai bus stipresnis, o tiems, kurie organizaciją suvokia kaip išoriškai prestižišką, šis ryšis bus silpnesnis.

H9 Suvoktas organizacijos išorinis prestižas moderuoja ryšį tarp struktūrinio įgalinimo informacijos veiksnio ir organizacinės identifikacijos taip, kad tiems darbuotojams, kurių organizacijos suvoktas išorinis prestižas žemas, struktūrinio įgalinimo paramos veiksnio poveikis organizacinei identifikacijai bus stipresnis, o tiems, kurie organizaciją suvokia kaip išoriškai prestižišką, šis ryšis bus silpnesnis.

H10 Suvoktas organizacijos išorinis prestižas moderuoja ryšį tarp struktūrinio įgalinimo išteklių veiksnio ir organizacinės identifikacijos taip, kad tiems darbuotojams, kurių organizacijos suvoktas išorinis prestižas žemas, struktūrinio įgalinimo paramos veiksnio poveikis organizacinei identifikacijai bus stipresnis, o tiems, kurie organizaciją suvokia kaip išoriškai prestižišką, šis ryšis bus silpnesnis.

H11 Beasmenis organizacinis pasitikėjimas medijuoja ryšį tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir organizacinės identifikacijos.

H12 Beasmenis organizacinis pasitikėjimas medijuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo prasmės veiksnio ir organizacinės identifikacijos.

H13 Beasmenis organizacinis pasitikėjimas medijuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo sprendimų priėmimo veiksnio ir organizacinės identifikacijos.

H14 Beasmenis organizacinis pasitikėjimas medijuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo pasitikėjimo kompetencija veiksnio ir organizacinės identifikacijos.

H15 Suvoktas organizacijos išorinis prestižas moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir organizacinės identifikacijos taip, kad tiems darbuotojams, kurių organizacijos suvoktas išorinis prestižas žemas, psichologinio įgalinimo poveikis organizacinei identifikacijai bus stipresnis, o tiems, kurie organizaciją suvokia kaip išoriškai prestižišką, šis ryšis bus silpnesnis.

H16 Suvoktas organizacijos išorinis prestižas moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo prasmės veiksnio ir organizacinės identifikacijos taip, kad tiems darbuotojams, kurių organizacijos suvoktas išorinis prestižas žemas, psichologinio įgalinimo prasmės veiksnio poveikis organizacinei identifikacijai bus stipresnis, o tiems, kurie organizaciją suvokia kaip išoriškai prestižišką, šis ryšis bus silpnesnis.

H17 Suvoktas organizacijos išorinis prestižas moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo sprendimų priėmimo ir organizacinės identifikacijos taip, kad tiems darbuotojams, kurių organizacijos suvoktas išorinis prestižas žemas, psichologinio įgalinimo sprendimų priėmimo veiksnio poveikis organizacinei identifikacijai bus stipresnis, o tiems, kurie organizaciją suvokia kaip išoriškai prestižišką, šis ryšis bus silpnesnis.

H18 Suvoktas organizacijos išorinis prestižas moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo pasitikėjimo kompetencija veiksnio ir organizacinės identifikacijos taip, kad tiems darbuotojams, kurių organizacijos suvoktas išorinis prestižas žemas, psichologinio įgalinimo pasitikėjimo kompetencija veiksnio poveikis organizacinei identifikacijai bus stipresnis, o tiems, kurie organizaciją suvokia kaip išoriškai prestižišką, šis ryšis bus silpnesnis.

## **2.2 Duomenų rinkimo ir įvertinimo būdai**

Atsižvelgiant į tyrimo temą, aktualūs tik organizacijose dirbantys respondentai, todėl tyrimo klausimynas pradedamas nuo kontrolinio klausimo „Ar šiuo metu dirbate samdomą darbą

organizacijoje ?“. Pasirinkus neigiamą atsakymą, respondentai nukreipiami į anketos pabaigą. Nors iki šiol atliktuose tyrimuose nebuvo bandyta nustatyti, ar darbo laiko norma daro įtaką organizacinei identifikacijai bei organizaciniam pasitikėjimui, bet tyrimo autorė daro prielaidą, jog šie aspektai gali daryti įtaką, todėl respondentams papildomai užduodamas klausimas apie jų darbo laiko normą, tai yra, ar dirbama pilną darbo dieną, ar sutrumpintu darbo laiko režimu. Kadangi Milton, Sinclair ir Vakalahi (2017) nustatė, jog organizacinė identifikacija silpnėja, kai dirbama išsklaidytose grupėse, ne organizacijos ribose, o tyrimo organizavimo metu dėl COVID-19 pandemijos Lietuvoje padaugėjo samdomą darbą dirbančių nuotoliniu būdu, kontrolinių klausimų sritis papildyta klausimu „Kokią Jūsų darbo dalį šiuo metu sudaro nuotolinis darbas ?“.

Tyrimo kintamiesiems pamatuoti buvo naudojamos iki šiol sukurtos ir patikrintos matavimo skalės. Tyrimo dalyvių paprašyta organizacinės identifikacijos, suvokto išorinio prestižo bei beasmenio pasitikėjimo matavimo skalių teiginius įvertinti penkių balų Likert'o skalėje nuo 1 – „visiškai nesutinku“, iki 5 – „visiškai sutinku“. Psichologinio įgalinimo teiginiams pamatuoti pasitelkta šešių balų skalė nuo 1 – „visiškai nesutinku“, iki 6 – „visiškai sutinku“. Struktūriniam įgalinimui pamatuoti respondentams pateikiami klausimai ir skalės, pritaikytos prie jų. Pavyzdžiui, klausimams apie informacijos prieinamumą organizacijoje vertinti pasirinkta skalė nuo 1 – „visiškai neprieinama“, iki 5 „visa informacija prieinama“.

*Darbuotojų psichologiniam įgalinimui* didžioji dalis užsienyje atliekamų tyrimų taiko G. M. Spreitzer (1995) psichologinio įgalinimo klausimyną, paremtą keturių dimensijų psichologinio įgalinimo samprata, tačiau šiam konkrečiam tyrimui, kuris atliekamas Lietuvoje, pasirinktas šioje šalyje atliekamiems tyrimams pritaikytas Lietuviškas psichologinio įgalinimo klausimynas (PIKL). Pirminis M. Tvarijonavičiaus ir D. Bagdžiūnienės (2013) sukurtas konstruktas susidėjo iš penkiolikos teiginių ir rėmėsi penkių dimensijų psichologinio įgalinimo modeliu. Visgi autoriai 2016 m. (Tvarijonavičius, Bagdžiūnienė, Žukauskaitė, 2016) konstruktą patikslino ir sutrumpino iki devynių teiginių bei trijų psichologinio įgalinimo dimensijų (angl. *The Lithuanian Employee Psychological Empowerment Questionnaire (LPEQ – 9)*). Galutinis konstruktas susideda iš: 1) prasmės skalės, apimančios darbuotojo tikėjimą tuo, ką jis daro darbe, darbo prasmingumo suvokimą, teigiamą atliekamo darbo valentingumą asmeninių ilgalaikių tikslų atžvilgiu; 2) sprendimų priėmimo skalės, apimančios darbuotojo suvokimą priimti su savo darbu susijusius sprendimus ir daryti jiems įtaką; 3) pasitikėjimo kompetencija skalės, atskleidžiančios darbuotojo suvokimą, kad jis yra kompetentingas

deramai atlikti savo darbą. Kiekvieną skalę sudaro po tris teiginius. Teiginių pavyzdžiai: „Mano darbas padeda man siekti ilgalaikių tikslų“, „Aš galiu daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams“.

*Struktūriniam įgalinimui* vertinti naudojamas Struktūrinio įgalinimo klausimynas (angl. *Conditions of Work Effectiveness-II – CWEQ II*), sudarytas H. K. S. Laschinger, J. Finegan, J. Shamian, P. Wilk, (2001). Visas konstruktas susideda iš devyniolikos teiginių ir šešių subskalių: galimybių, paramos, informacijos, išteklių, formalios galios ir neformalios galios. Tyrėjai nurodo, jog matavimą galima atlikti pasitelkiant keturias skales ir dvylika teiginių, netiriant formalios bei neformalios galių (Wagner ir kt., 2010). Būtent tokios apimties konstruktas pasirinktas šiam tyrimui. Visas keturias skales (galimybių, paramos, informacijos ir išteklių) sudaro po tris teiginius. Galimybių subskalė atspindi augimo ir judėjimo organizacijoje galimybes, taip pat galimybes didinti žinias ir įgūdžius, pavyzdinis klausimas: „Kiek Jūs darbe turite galimybių, įgyti naujų įgūdžių ir žinių?“ Informacijos – atskleidžia oficialias ir neoficialias žinias, kurios būtinos siekiant efektyvumo darbe. Šioje subskalėje keliami klausimai, tokie kaip: „Kiek Jūsų darbe jums prieinama informacija apie aukščiausios vadovybės tikslus?“ Paramos subskalė apima grįžtamojo ryšio ir patarimų gavimą iš pavaldinių, bendraamžių ir vadovų, pavyzdinis klausimas – „Kiek darbe sulaukiate konkrečios informacijos apie tai, ką darbe darote gerai?“ Galimybė naudotis ištekliais yra susijusi su sugebėjimu gauti finansinių išteklių, medžiagų, laiko ir atsargų, reikalingų darbui atlikti, pavyzdinis subskalės klausimas: „Kiek darbe Jums suteikiama laiko reikalingai dokumentacijai sutvarkyti?“ Bendras įgalinimo balas gali būti apskaičiuojamas susumavus subskalių rezultatus arba skaičiuojant respondentų atsakymų vidurkį.

*Organizacinei identifikacijai* matuoti tinkamiausia laikoma Mael ir Ashforth (1992) šešių teiginių skalė (Riketta, 2005). Pavyzdiniai skalės teiginiai: „Kai kalbu apie šią organizaciją, paprastai sakau „mes“, o ne „jie““, „Kai kas nors kritikuoja man organizaciją, tai man kaip asmeninis įžeidimas“.

*Suvoktam išoriniam prestižui* matuoti pasitelktas dažniausiai tyrimuose naudojamas Mael ir Ashforth (1992) šešių teiginių konstruktas. Du skalės teiginiai yra priešingos krypties. Pavyzdiniai skalės teiginiai: „Dirbti mano organizacijoje yra laikoma prestižu“, „Kitų organizacijų nariai laiko mano organizaciją prastesnę“.

*Beasmeniam pasitikėjimui* matuoti naudojama Vanhala ir kolegų (2011) sukurta skalė, kurią mokslininkas patvirtino 2019 metais (Vanhala, 2019). Ši skalė buvo specialiai sukurta, atliekant

asistematinę pasitikėjimo literatūros apžvalgą ir induktyvų darbuotojų ir darbdavių suvokimo apie pasitikėjimo organizacijose tyrimą, įvertinti beasmenius organizacinio pasitikėjimo reiškinius. Pradinį klausimyną sudaro trisdešimt vienas teiginys. Keturi skalės teiginiai yra priešingos krypties. Visgi, 2011 m. konstrukto autorius su kolege atlikdami tyrimą apie žmoniškųjų išteklių valdymo praktikų poveikį beasmeniam organizacijos pasitikėjimui panaudojo sutrumpintą – septyniolikos teiginių konstrukta, kur tik vienas iš teiginių yra atvirakštinis, tačiau teiginiai apima tas pačias kategorijas, kaip ir pradiniam konstrukte (Vanhala ir Ahteela, 2011). Teiginių kategorijos: operatyvinės veiklos organizavimo, organizacijos tvarumo, aukščiausio lygio vadovų charakteristikos, technologinio organizacijos patikimumo, konkurencingumo, žmoniškųjų išteklių valdymo praktikų sąžiningumo, komunikacijos, sąžiningumo organizacijoje. Pavyzdiniai konstrukto teiginiai: „Darbuotojams mano organizacijoje nusimato puiki ateitis“, „Aukščiausia vadovybė niekada nesiekia asmeninės sėkmės labiau nei darbuotojų sėkmės“.

Tyrimė naudotų skalių vidinis suderinamumas pateiktas nurodant skalių autorių tyrimuose bei šio tyrimo autorės gautus Cronbach's  $\alpha$  įverčius (2 lentelė). Vidinį skalių suderinamumas laikomas tinkamu duomenų analizei atlikti, kadangi Cronbach's  $\alpha$  įverčiai viršija 0,7 (Field, 2018).

## 2 lentelė

*Tyrimo skalių vidinio suderinamumo rodiklių (Cronbach's  $\alpha$ ) palyginamoji lentelė*

Konstruktas	Teiginių/klausimų skaičius	Tyrimo skalės autorių nustatytos Cronbach's $\alpha$	Tyrimo autorės nustatytos Cronbach's $\alpha$
<b>Psichologinis įgalinimas</b>	9	0,827	0,847
<b>Struktūrinis įgalinimas</b>	12	0,89	0,840
<i>Galimybės</i>	3	0,81	0,823
<i>Parama</i>	3	0,89	0,813
<i>Informacija</i>	3	0,80	0,868
<i>Ištekliai</i>	3	0,84	0,708
<b>Suvoktas išorinis prestižas</b>	6	0,79	0,783
<b>Organizacinė identifikacija</b>	6	0,81	0,868
<b>Beasmenis pasitikėjimas</b>	17	-	0,913

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Tvarijonavičius, Bagdžiūnienė, Žukauskaitė (2016), H. K. S. Laschinger, J. Finegan, J. Shamian, P. Wilk, (2001), Mael ir Ashforth (1992), Vanhala ir Ahteela, (2011).

Išanalizuota literatūra atskleidžia, jog vienareikšmiško atsakymo dėl demografinių darbuotojų charakteristikų poveikio nagrinėjamiems reiškiniams neatrasta. Ankstyvaisiais organizacinės identifikacijos tyrimais nustatyta, jog reiškinio stiprumui įtaką daro darbuotojų amžius bei darbo santykių trukmė (Mael ir kt., 1992; Riketta, 2005), o Gkorezis ir kolegos (2012) nustatė, jog amžius, išsilavinimas, šeimos padėtis ir darbo laikas, taip pat lytis, nedaro įtakos organizacinei identifikacijai. Zhu, Sosik, Riggio ir Yang (2012) nustatė, jog ilgesnis bendras darbo stažas prognozuos stipresnę organizacinę identifikaciją. Lietuvoje vykdytais tyrimais nustatyta, jog respondentų lytis, darbo laiko norma (Kepalaite, Vaitkevičienė ir Drungėlaitė, 2018), amžius ir darbo patirtis (Tvarijonavičius, 2014) nedaro įtakos psichologiniam įgalinimui. Siekiant patikrinti šio tyrimo respondentų demografinių charakteristikų įtaką tiriamiems reiškiniams, klausimyno pabaigoje įtraukti klausimai apie respondentų amžių, lytį, išsilavinimą, bendrą darbo stažą. Kadangi Tvarijonavičius (2014), Jokubauskaitė ir Lazauskaitė-Zabielskė (2015) ištyrė, jog specialistai organizacijose jaučiasi mažiau psichologiškai įgalinti nei vadovai, o Mathe ir Scott-Halsell (2012) nustatė, jog priklausymo organizacijai trukmė teigiamai veikia psichologinį įgalinimą, šiuo tyrimu siekiama patvirtinti, kad organizacinės charakteristikos daro įtaką analizuojamų reiškinių raiškos stiprumui. Duomenims surinkti, anketoje įtraukti klausimai apie užimamų pareigų tipą (užima vadovaujančias pareigas ar ne), organizacijos dydį – respondentų paprašyta pasirinkti darbuotojų skaičių iš pateiktų intervalų, darbo santykių trukmę dabartinėje organizacijoje bei, remiantis Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriumi (EVRK 2 RED.), pateiktas organizacijos veiklos sričių pasirinkimo sąrašas.

Norint pasiekti tyrimo reprezentatyvumą, svarbu nustatyti, kiek respondentų reikia apklausti bei koku būdu juos atsirinkti. Šio tyrimo imčiai sudaryti pasirinkta remtis iki šiol atliktais, panašius veiksniais nagrinėjusiais, kiekybiniais tyrimais (3 lentelė).

### 3 lentelė

*Iki šiol atliktų empirinių tyrimų suvestinė, skirta šio tyrimo imčiai nustatyti*

Autorius	Tyrimo tikslas	Respondentai
Ertürk (2010)	Ištirti psichologinio įgalinimo, suvokiamos organizacinės paramos, pasitikėjimo vadovu ir organizacinės identifikacijos sąsajas.	518
Marique ir Stinglhamber (2011)	Nustatyti organizacinės identifikacijos indėlį, prognozuojant emocinį organizacinį įsipareigojimą.	195

### 3 lentelės tęsinys

Autorius	Tyrimo tikslas	Respondentai
Ugwu, Onyishi ir Rodríguez-Sánchez (2014)	Išanalizuoti organizacinio pasitikėjimo, psichologinio įgalinimo ir darbuotojų ištraukimo ryšį.	715
Karanika-Murray, Duncan, Potes, Griffiths (2015)	Suprasti, kaip organizacinė identifikacija yra susijusi su pasitenkinimu darbu.	177
Akgunduz ir Bardakoglu (2017)	Nustatyti ryšius tarp organizacijos prestižo ir organizacinės identifikacijos su ketinimu palikti organizaciją, tarpininkaujant psichologiniam įgalinimui.	332
Aggarwal, Dhaliwal, Nobi (2018)	Išbandyti medicinos srities moterų darbuotojų psichologinio įgalinimo tarpininkavimo vaidmenį santykyje tarp struktūrinio įgalinimo ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo.	389
Ertürk ir Albayrak (2019)	Ištirti mechanizmą, per kurį suvokiama įgalinimo praktika įmonėje daro įtaką darbuotojų organizacinei identifikacijai.	236
Suifan, Diab, Alhyari ir Sweis (2020)	Ištirti psichologinio įgalinimo ir organizacinės identifikacijos tarpinį poveikį santykyje tarp etinio vadovavimo ir ketinimo palikti organizaciją.	324
Adiguzel (2020)	Nustatyti emocinio intelekto tarpininkaujantį vaidmenį įgalinančios lyderystės ryšiams su organizaciniu pasitikėjimu ir organizacine identifikacija, gamybos sektoriaus administracijos darbuotojams.	381
Nowak (2020)	Siekama pateikti alternatyvų paaiškinimą, kaip organizacijos galėtų padidinti organizacinės identifikacijos lygį, savo ruožtu sumažindamos darbuotojų ketinimą palikti organizaciją. Konkrečiai, tyrimas empiriškai patikrina dviejų organizacinių veiksnių – struktūrinio įgalinimo ir aptarnavimo kultūros – bendrą poveikį darbuotojų organizacinei identifikacijai.	680

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Ertürk (2010), Marique ir Stinglhamber (2011), Ugwu, Onyishi ir Rodríguez-Sánchez (2014), Karanika-Murray, Duncan, Potes, Griffiths (2015), Akgunduz ir Bardakoglu (2017), Aggarwal, Dhaliwal, Nobi (2018), Ertürk ir Albayrak (2019), Suifan, Diab, Alhyari ir Sweis (2020), Adiguzel (2020), Nowak (2020).

Apskaičiavus tyrimų suvestinės respondentų vidurkį, minimalus reikalingas respondentų skaičius yra 394. Šiame tyrime naudojamas netikimybinis metodas, parankioji imtis, kai pasirenkama apklausti lengvai pasiekiamus respondentus.

### 2.3 Tyrimo eiga ir duomenų apdorojimas

Visi anketos klausimai, išskyrus psichologinio įgalinimo konstrukto, iš anglų kalbos versti tyrimo autorės. Siekiant nustatyti, ar išversti klausimai nepraranda prasmės, ar tyrėja bei potencialūs respondentai vienodai suvokia klausimų esmę, prieš paskelbiant klausimyną asmeninių susitikimų metu jis buvo peržvelgtas su kolegėmis lietuvių filologijos bei organizacinės psichologijos specialistėmis. Bandant patikrinti ne tik moteriškos lyties respondenčių klausimyno suvokimą, jis pateiktas bei asmeninio susitikimo metu aptartas su dviem respondentais vyrais. Po aptarimų neženkliai patikslinta kalbos stilistika. Pakoreguoti trys suvokto išorinio prestižo konstrukto teiginiai: vietoj „bendruomenės“ sąvokos, pasirinkta vartoti „mano aplinkos žmonės“. Smarkiai pakoreguotas Struktūrinio įgalinimo klausimynas: siekiant respondentams įvesti aiškumo, veiksnių klausimai išskirti į keturias kategorijas: galimybių, paramos, informacijos, išteklių. Kiekvienai iš kategorijų pagal prasmę priskirti vertinamieji atsakymai. Visgi, siekiant aukščiausio tyrimo respondentų klausimų supratimo, galutinėje anketoje šalia išverstų teiginių palikti ir teiginiai anglų kalba. Galutinė tyrimo anketa pateikta *1 priede*.

Siekiant užtikrinti patogumą ir prieinamumą tiriamiesiems tyrimo apklausa patalpinta į internetinį puslapį typeform.com. Duomenys rinkti 2021 m. rugsėjo – lapkričio mėnesiais. Anketa platinta atskirai keliose labai didelėse bei didelėse mažmeninės ir didmeninės prekybos ir pramogų organizavimo organizacijose, asmeniškai gavus sutikimą iš organizacijų vadovybių. Anketos pateiktos tiek vidurinio lygio vadovams, tiek pavaldžių asmenų neturintiems darbuotojams. Taip pat anketa platinta siunčiant tiesiogiai į atsitiktine tvarka atrinktų organizacijų elektroniniuose puslapiuose nurodytus elektroninius paštus, su kvietimu dalyvauti magistro darbo tyrime. Respondentai iš anksto informuoti apie jų anonimiškumą bei faktą, jog tyrime bus naudojami tik apibendrinti duomenys.

Gautiems duomenims apdoroti buvo naudojamas SPSS 27.0 (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) IBM statistinis programinis paketas. Surinkti duomenys buvo susisteminti ir grafiškai atvaizduoti pasitelkiant aprašomąją statistiką: pateikti kiekvienos skalės vidurkiai (M), standartiniai nuokrypiai (SD), minimalūs bei maksimalūs įverčiai (4 lentelė). Nustatyti vidiniai skalių suderinamumo įverčiai (angl. *Cronbach's α*) (2 lentelė). Duomenų pasiskirstymo normalumui nustatyti naudoti *Kolmogorov-Smirnov* bei *Shapiro-Wilk* normalumo testai, interpretuoti asimetrijos koeficientai bei eksceso rodikliai (4 lentelė). Siekiant nustatyti kintamųjų tarpusavio sąsajas, atlikta *Pearson* koreliacijos analizė. Naudojant reikšmingumo testus: *Student T Test* ir *One-Way ANOVA*



nustatyti veiksnių vertinimo skirtumai pagal demografines bei organizacines charakteristikas. Galiausiai, naudojant papildomą programinės įrangos įskiepį *Process by Andrew F. Hayes*, atliktos mediatoriaus bei moderatoriaus statistinės analizės.

### 3. MEDIACINIO BEASMENIO ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO POVEIKIO ĮGALINIMO RYŠIAMS SU ORGANIZACINE IDENTIFIKACIJA, MODERUOJANT SUVOKTAM IŠORINIAM PRESTIŽUI, TYRIMO REZULTATAI

#### 2.1 Respondentų demografinės charakteristikos

Iš viso tyrime dalyvavo 434 respondentai, visgi duomenų analizei naudoti 378 respondentų atsakymai, nes 56 respondentai nurodė, jog šiuo metu samdomo darbo organizacijoje nedirba. Remiantis respondentų individualių asmeninių charakteristikų duomenimis, didžiąją dalį (71,4 proc.) sudarė moterys. Tyrime daugiausia dalyvavo jauno amžiaus respondentų – 18-25 m. (27,8 proc.) bei 26-30 m. (22,2 proc.). Jauniausi respondentai – 18 m., vyriausi – 60 m. Tyrime dalyvavusių moterų vidutinis amžius yra 30,46 m., o vyrų – 34,62 m. Dauguma tyrimo dalyvių yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą (60,85 proc.). Tarp respondentų vyrauja 1-5 m. darbo stažą sukaupę asmenys (30,4 proc.), tačiau gana nemaža dalis respondentų dirba 21 metus ir daugiau (13,8 proc.) (4 lentelė).

#### 4 lentelė

*Respondentų individualios asmeninės ir organizacinės charakteristikos*

Organizacinės charakteristikos		Individualios asmeninės charakteristikos	
Pasirinkimo variantas	Respondentų pasiskirstymas (N = 378)	Pasirinkimo variantas	Respondentų pasiskirstymas (N = 378)
<b>Darbo santykių trukmė dabartinėje organizacijoje</b>		<b>Lytis</b>	
Mažiau nei 1 metai	67 (17,73 proc.)	Vyras	86 (22,8 proc.)
1-5 metai	162 (42,86 proc.)	Moteris	270 (71,4 proc.)
6-10 metų	66 (17,46 proc.)	Lyties nenurodė	22 (5,8 proc.)
11-15 metų	49 (12,96 proc.)	<b>Amžius</b>	
16-20 metų	18 (4,76 proc.)	18-25	105 (27,8 proc.)
21 ir daugiau metų	16 (4,23 proc.)	26-30	84 (22,2 proc.)
<b>Darbo laiko normos tipas</b>		31-35	53 (14,02 proc.)
Pilna darbo diena	328 (86,77 proc.)	36-40	39 (10,32 proc.)
Sutrumpinta darbo laiko norma	50 (13,23 proc.)	41-45	19 (5,03 proc.)
<b>Nuotolinis darbas</b>		46 ir vyresni	33 (8,73 proc.)
Darbo funkcijas vykdu tiesiogiai (nedirbu nuotoliniu būdu)	298 (78,84 proc.)	Amžiaus nenurodė	45 (11,9 proc.)
Dalį darbų atlieku nuotoliniu būdu	52 (13,76 proc.)	<b>Išsilavinimas</b>	
Didžiąją dalį darbų atlieku nuotoliniu būdu	14 (3,7 proc.)	Pradinis	1 (0,26 proc.)
Dirbu per nuotolį nuolatos	14 (3,7 proc.)	Pagrindinis	1 (0,26 proc.)

<b>Ar turi tiesioginių pavaldinių</b>		Vidurinis	57 (15,08 proc.)
Taip	160 (42,3 proc.)	Profesinis	13 (3,44 proc.)
Ne	218 (57,7 proc.)	Aukštasis neuniversitetinis	76 (20,11 proc.)
<b>Organizacijos, kuriai priklauso, dydis</b>		Aukštasis universitetinis	230 (60,85 proc.)
1-9	44 (11,6 proc.)	<b>Bendras darbo stažas</b>	
10-49	118 (31,2 proc.)	Mažiau nei 1 metai	19 (5 proc.)
50-249	83 (22 proc.)	1-5 metai	115 (30,4 proc.)
250 ir daugiau	133 (35,2 proc.)	6-10 metų	87 (23 proc.)
<b>Organizacijos veiklos sritis</b>		11-15 metų	68 (18 proc.)
Gamyba	21 (5,56 proc.)	16-20 metų	37 (9,8 proc.)
Statyba	27 (7,14 proc.)	21 ir daugiau metų	52 (13,8 proc.)
Didmeninė prekyba	46 (12,17 proc.)		
Mažmeninė prekyba	147 (38,89 proc.)		
Paslaugos	56 (14,82 proc.)		
Informacija ir ryšiai	10 (2,65 proc.)		
Finansinė ir draudimo veikla	24 (6,35 proc.)		
Administracinė ir aptarnavimo veikla	13 (3,44 proc.)		
Švietimas	6 (1,59 proc.)		
Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	14 (3,70 proc.)		
Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	12 (3,17 proc.)		
Nenurodė	2 (0,53 proc.)		

Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės remiantis tyrimo rezultatais

Respondentų organizacinės charakteristikos atskleidžia, jog didžioji dauguma apklaustųjų dirba pilną darbo laiko normą (86,77 proc.) bei darbo funkcijas vykdo tiesiogiai (nedirba nuotoliniu būdu) (78,84 proc.). Pagal pareigų tipą respondentai pasiskirstė gana panašiai: šiek tiek daugiau užimančių nevadovaujančias pareigas (57,7 proc.), o užimančių vadovaujančias (42,3 proc.). Dauguma dabartinėje organizacijoje dirba 1-5 metus (42,86 proc.) bei priklauso mažoms (31,2 proc.) arba labai didelėms (35,2 proc.) organizacijoms. Vertinant pagal sektorius, daugiausia respondentų iš mažmeninės prekybos organizacijų (38,89 proc.), kita nemaža dalis respondentų priklauso paslaugų sektoriui (14,82 proc.). (4 lentelė).

## 2.2 Kintamųjų aprašomoji statistika

Siekiant patikrinti, ar duomenys tinkami taikyti mediacinės bei moderacinės statistinės analizės metodą, svarbu nustatyti duomenų pasiskirstymo normalumą. Tam buvo atlikti *Kolmogorov-Smirnov* ir *Shapiro-Wilk* normalumo testai. Šių testų p reikšmė kintamiesiems mažesnė už 0,05 (Field, 2018). Dėl šios priežasties duomenų pasiskirstymo normalumas nustatytas pagal ekscesą ir asimetrijos koeficientą (5 lentelė).

## 5 lentelė

### *Vidurkių pasiskirstymo lentelė*

Kintamasis	Vidurkis	SD	Min.	Max.	Asimetrijos koeficientas	Ekscesas
<b>Organizacinė identifikacija</b>	3,64	0,86	1	5	-0,513	0,83
<b>Psichologinis įgalinimas</b>	4,72	0,73	2	6	-0,478	0,080
<b>Struktūrinis įgalinimas</b>	3,52	0,64	1,92	5	-0,220	-0,112
<i>Galimybės</i>	3,62	0,90	1	4	-0,395	-0,230
<i>Parama</i>	3,35	0,91	1	5	-0,397	0,03
<i>Informacija</i>	3,52	1,03	1	5	-0,344	-0,610
<i>Ištekliai</i>	3,57	0,75	1,33	5	-0,212	-0,107
<b>Suvoktas išorinis prestižas</b>	3,49	0,67	1,17	5	-0,153	0,382
<b>Beasmenis organizacinis pasitikėjimas</b>	3,61	0,63	1,65	5	-0,303	0,061

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo rezultatus

Pastabas:  $N = 378$

Struktūrinio įgalinimo (-0,220) ir jo veiksnių: paramos (-0,397), galimybių (-0,395), informacijos (-0,344) bei išteklių (-0,212), suvokto išorinio prestižo (-0,153) ir beasmenio organizacinio pasitikėjimo (-0,303) asimetrijos koeficientai neigiamai ir nėra pernelyg nutolę nuo 0, tai rodo, jog skirstiniai yra apytiksliai simetriški. Organizacinės identifikacijos (-0,513) ir psichologinio įgalinimo (-0,478) asimetrijos koeficientai rodo, jog histogramos yra šiek tiek labiau pasislinkusios į kairę ir skirstiniai yra saikingai asimetriški. Struktūrinio įgalinimo veiksnių: galimybės (-0,230) ir ištekliai (-0,107), eksceso rodikliai neigiami, nesmarkiai nutolę nuo nulio, tai reiškia, jog histogramos yra labiau lėkštos, tačiau neturi didelių nukrypimų nuo normalaus skirstinio. Struktūrinio įgalinimo informacijos veiksnio (-0,610) eksceso rodiklis labiau neigiamas ir nutolęs nuo nulio, tai rodo, jog skirstinys šiek tiek nukrypęs nuo normalaus pasiskirstymo. Tuo tarpu organizacinės identifikacijos, struktūrinio įgalinimo paramos veiksnio (0,03), psichologinio įgalinimo (0,080), suvokto išorinio prestižo (0,382) ir beasmenio organizacinio pasitikėjimo (0,061) eksceso rodikliai teigiami, nesmarkiai nutolę nuo nulio, o tai parodo, jog histogramos yra smailios – pasiekia aukštas reikšmes, tačiau neturi didelių nuokrypių nuo normalaus pasiskirstymo. Taigi, daroma išvada, jog duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui (Čekanavičius, Murauskas, 2009). Visgi, kadangi duomenys nėra pilnai normaliai pasiskirstę, siekiant užtikrinti teisingą rezultatų interpretaciją, kur tyrimo metodai leidžia, bus naudojama atrankos procedūra (angl. *bootstrap*), kuri leidžia analizuoti duomenis nepriklausomai nuo jų pasiskirstymo normalumo.

Visi kintamieji, išskyrus psichologinį įgalinimą, buvo vertinami penkių balų skalėje. Jų vertinimai pasiskirstę šiek tiek aukščiau už skalės vidurinę vertę. Aukščiausiai įvertinta organizacinė identifikacija ( $M = 3,64$ ,  $SD = 0,86$ ). Žemiausiai įvertintas struktūrinio įgalinimo paramos veiksnys ( $M = 3,35$ ,  $SD = 0,91$ ), Psichologinio įgalinimo vertinimai išsiskiria iš kitų kintamųjų aukštesniu įvertinimu ( $M = 4,72$ ,  $SD = 0,73$ ), to priežastis – naudota šešių balų vertinimo skalė.

Tiesinių ryšių tarp kintamųjų stiprumui bei kryptčiai nustatyti pasitelkta *Pearson* koreliacijos analizė. Analizė atskleidžia, jog tarp struktūrinio įgalinimo ir jo veiksnių bei psichologinio įgalinimo ir jo veiksnių, egzistuoja stipri teigiama koreliacija, tačiau tyrime šie veiksniai naudojami atskiruose mediacijos modeliuose, todėl aukšta tarpusavio koreliacija nedarys įtakos tyrimo išvadoms. Koreliacija tarp nepriklausomų kintamųjų (struktūrinio įgalinimo, jo veiksnių ir psichologinio įgalinimo), mediatoriaus (beasmenio organizacinio pasitikėjimo) ir priklausomo kintamojo (organizacinės identifikacijos) yra teigiama, vidutinio stiprumo. Koreliacija statistiškai nereikšminga tarp struktūrinio įgalinimo išteklių veiksnio ir bendro psichologinio įgalinimo ( $r = 0,09$ ,  $p > 0,05$ ) (5 lentelė). Silpna koreliacija nustatyta tarp struktūrinio įgalinimo išteklių veiksnio ir psichologinio įgalinimo prasmės veiksnio ( $r = 0,11$ ,  $p < 0,05$ ) (2 priedas). Psichologinis įgalinimas ( $r = 0,55$ ,  $p < 0,01$ ) ir beasmenis organizacinis pasitikėjimas ( $r = 0,54$ ) labiau koreliuoja su organizacine identifikacija nei struktūrinis įgalinimas ( $r = 0,46$ ,  $p < 0,01$ ). Vertinant psichologinio įgalinimo veiksnių koreliaciją, stipriausios nustatytos tarp prasmės veiksnio ir organizacinės identifikacijos ( $r = 0,60$ ,  $p < 0,01$ ) bei tarp prasmės ir beasmenio organizacinio pasitikėjimo ( $r = 0,56$ ,  $p < 0,01$ ). Struktūrinio įgalinimo išteklių veiksnys silpniausiai koreliuoja su organizacine identifikacija ( $r = 0,12$ ,  $p < 0,05$ ). Tyrimo mediatorius – beasmenis organizacinis pasitikėjimas panašiai stipriai koreliuoja su psichologiniu įgalinimu ( $r = 0,52$ ,  $p < 0,01$ ) ir organizacine identifikacija ( $r = 0,54$ ,  $p < 0,01$ ), o stipriausias teigiamas ryšys nustatytas tarp struktūrinio įgalinimo ir beasmenio organizacinio pasitikėjimo ( $r = 0,69$ ,  $p < 0,01$ ). Šie rezultatai rodo, jog tarp kintamųjų egzistuoja ryšiai, todėl tikslinga atlikti mediacines analizes. Moderatorius – suvoktas išorinis prestižas labiausiai koreliuoja su organizacine identifikacija ( $r = 0,49$ ,  $p < 0,01$ ), jo koreliacija su psichologiniu įgalinimu ( $r = 0,44$ ,  $p < 0,01$ ) bei struktūriniu įgalinimu ( $r = 0,42$ ,  $p < 0,01$ ) taip pat gana aukšta, todėl pravartu analizuoti moderacinį poveikį. Visų veiksnių koreliacijų suvestinė pateikta 2 priede.

## 6 lentelė

*Kintamųjų tarpusavio sąsajos – Pearson koreliacijos*

Kintamasis	OI	PI	SI	G	P	INF	IŠT	SIP	BOP
Organizacinė identifikacija	1								
Psichologinis įgalinimas	0,55**	1							
Struktūrinis įgalinimas	0,46**	0,46**	1						
Galimybės	0,42**	0,50**	0,70**	1					
Parama	0,33**	0,33**	0,75**	0,43**	1				
Informacija	0,40**	0,37**	0,78**	0,40	0,39**	1			
Ištekliai	0,12*	0,09	0,56**	0,11*	0,26**	0,32**	1		
Suvoktas išorinis prestižas	0,49**	0,44**	0,42**	0,35**	0,26**	0,33**	0,15**	1	
Beasmenis organizacinis pasitikėjimas	0,54**	0,52**	0,69**	0,56**	0,54**	0,51**	0,32**	0,54**	1

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo rezultatus

Pastabos: N=378. *SD* – standartinis nuokrypis, *OI* – organizacinė identifikacija, *SI* – struktūrinis įgalinimas,

*G* – struktūrinio įgalinimo galimybių veiksnys, *P* – struktūrinio įgalinimo paramos veiksnys, *INF* – struktūrinio informacijos veiksnys, *IŠT* – struktūrinio įgalinimo išteklių veiksnys, *PI* – psichologinis įgalinimas, *SIP* – suvoktas išorinis prestižas, *BOP* – beasmenis organizacinis pasitikėjimas.

\*\* $p < 0,01$  \*  $p < 0,05$

### 2.3 Tiriamųjų veiksnių vertinimų palyginimas pagal respondentų demografines charakteristikas

Kadangi nustatyta, jog duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui, siekiant atrasti, ar analizuojamų kintamųjų respondentų vertinimai skirsis pagal individualias asmenines bei organizacines charakteristikas, atlikti parametriniams duomenims analizuoti skirti reikšmingumo testai: Stjudent T Test ir One-Way ANOVA.

Skirtingos lyties respondentų pasirinkimai skyrėsi vertinant psichologinį įgalinimą – labiau įgalinti jautėsi vyrai ( $M = 4,948$ ,  $SD = 0,71$ ) nei moterys ( $M = 4,659$ ,  $SD = 0,73$ ). Taip pat vyrai organizacijas, kurioms priklauso, vertino labiau išoriškai prestižiškas ( $M = 3,612$ ,  $SD = 0,73$ ) nei moterys ( $M = 3,455$ ,  $SD = 0,65$ ). Likusių kintamųjų vertinimų skirtumai pagal lytį statistiškai nereikšmingi ( $p > 0,05$ ) (7 lentelė).

#### 4 lentelė

Tyrimo kintamųjų vertinimų skirtumai pagal respondentų lytį

Kintamieji	Moterys (N = 270)		Vyrai (N = 86)		T-test rezultatai	
	Vidurkis	SD	Vidurkis	SD	t	p (2-tailed)
Organizacinė identifikacija	3,608	0,83	3,787	0,96	1,681	0,094
Psichologinis įgalinimas	4,659	0,73	4,948	0,71	3,216	<b>0,001</b>
Beasmenis organizacinis pasitikėjimas	3,612	0,60	3,635	0,73	0,260	0,795
Suvoktas išorinis prestižas	3,455	0,65	3,612	0,73	1,972	<b>0,049</b>
Struktūrinis įgalinimas	3,526	0,62	3,545	0,66	0,244	0,807

Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės remiantis tyrimo rezultatais

Analizuojant ar kintamųjų vertinimams įtaką darė darbo laiko norma, nustatyta, jog pilną darbo dieną dirbantys respondentai jautė stipresnę organizacinę identifikaciją ( $M = 3,707$ ,  $SD = 0,85$ ) nei dirbantys pagal sutrumpintą darbo laiko normą ( $M = 3,223$ ,  $SD = 0,79$ ). Pilną darbo dieną dirbantys respondentai taip pat jautėsi labiau psichologiškai įgalinti ( $M = 4,792$ ,  $SD = 0,71$ ), palyginti su dirbančiais ne pilną darbo dieną ( $M = 4,218$ ,  $SD = 0,63$ ). Beasmenio organizacinio pasitikėjimo, suvokto organizacijos išorinio prestižo ir struktūrinio įgalinimo vertinimai pagal respondentų darbo laiko normą nesiskyrė ( $p > 0,05$ ) (8 lentelė).

#### 5 lentelė

Tyrimo kintamųjų vertinimų skirtumai pagal respondentų darbo laiko normą

Kintamieji	Pilna darbo diena (N = 328)		Sutrumpinta darbo laiko norma (N = 50)		T-test rezultatai	
	Vidurkis	SD	Vidurkis	SD	t	p (2-tailed)
Organizacinė identifikacija	3,707	0,85	3,223	0,79	3,761	<b>&lt; 0,001</b>
Psichologinis įgalinimas	4,792	0,71	4,218	0,63	5,387	<b>&lt; 0,001</b>
Beasmenis organizacinis pasitikėjimas	3,609	0,63	3,596	0,61	0,406	0,894
Suvoktas išorinis prestižas	3,499	0,66	3,397	0,73	-1,007	0,314
Struktūrinis įgalinimas	3,519	0,63	3,502	0,63	-0,182	0,855

Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės remiantis tyrimo rezultatais

Tarp respondentų, užimančių vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas egzistuoja statistiškai reikšmingi analizuojamų veiksnių vertinimų skirtumai. Vidurkių palyginimai atskleidžia, jog vadovaujančias pareigas užimantys respondentai jaus stipresnę organizacinę identifikaciją ( $M =$

3,941, SD = 0,77) nei nevadovaujančias (M = 3,424, SD = 0,85). Vadovai jaučiasi labiau struktūriškai bei psichologiškai įgalinti (M = 3,599, SD = 0,62 ir M = 5,051, SD = 0,62) nei užimantys nevadovaujančias pareigas (M = 3,457, SD = 0,65 ir M = 4,472, SD = 0,71). Vadovaujantys respondentai aukščiau vertino beasmenį organizacinį pasitikėjimą ir išorinį organizacijos prestižą (M = 3,735, SD = 0,59 ir M = 3,581, SD = 0,66) nei nevadovaujantys (M = 3,514, SD = 0,64 ir M = 3,415, SD = 0,67) (9 lentelė).

## 6 lentelė

*Tyrimo kintamųjų vertinimų skirtumai pagal respondentų pareigų tipą*

Kintamieji	Vadovaujančios pareigos (N = 160)		Nevadovaujančios pareigos (N = 218)		T-test rezultatai	
	Vidurkis	SD	Vidurkis	SD	t	p (2-tailed)
Organizacinė identifikacija	3,941	0,77	3,424	0,85	6,080	< 0,001
Psichologinis įgalinimas	5,051	0,62	4,472	0,71	8,459	< 0,001
Beasmenis organizacinis pasitikėjimas	3,735	0,59	3,514	0,64	3,438	0,001
Suvoktas išorinis prestižas	3,581	0,66	3,415	0,67	-2,400	0,017
Struktūrinis įgalinimas	3,599	0,62	3,457	0,65	-2,156	0,032

Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės remiantis tyrimo rezultatais

Analizuojant vertinimus pagal amžių, nustatyta, jog nepriklausomai nuo amžiaus, respondentai jautė panašų beasmenį organizacinį pasitikėjimą ( $p > 0,05$ ), tačiau amžius darė įtaką respondentų organizacinei identifikacijai, psichologiniam įgalinimui bei suvoktam organizacijos išoriniam prestižui. Nustatyta, jog 46 metų ir vyresni darbuotojai jaučia stipresnę organizacinę identifikaciją (M = 4,252, SD = 0,70) nei 18-25 metų (M = 3,429, SD = 0,79) ir 26-30 metų (M = 3,431, SD = 0,88). Tuo tarpu 31-35 metų, 36-40 metų bei vyresni nei 46 metų respondentai jautėsi labiau psichologiškai įgalinti (M = 4,841, SD = 0,74; M = 5,051, SD = 0,58; M = 5,054, SD = 0,66) už 18-25 metų respondentus (M = 4,445, SD = 0,73). Remiantis *Bonferroni* testu 36-40 metų respondentai organizacijų suvoktą išorinį prestižą vertino aukščiau (M = 3,761, SD = 0,63) nei 26-30 metų (M = 3,347, SD = 0,71) (3 priedas. 3.1 lentelė).

Analizuojant kintamųjų vertinimų vidurkius pagal respondentų išsilavinimą, pastebima, jog organizacinė identifikacija yra stipresnė aukštąjį neuniversitetinį (M = 3,689, SD = 0,78) bei universitetinį (M = 3,724, SD = 0,87) nei vidurinį (M = 3,272, SD = 0,83) išsilavinimą įgijusiems respondentams. Aukštąjį neuniversitetinį (M = 4,829, SD = 0,65) bei universitetinį (M = 4,789, SD =



0,73) išsilavinimą įgiję respondentai taip pat jausis labiau psichologiškai įgalinti nei turintys vidurinį išsilavinimą ( $M = 4,271$ ,  $SD = 0,67$ ). Respondentų išsilavinimas nedarė įtakos beasmenio organizacinio pasitikėjimo bei suvokto išorinio prestižo vertinimams ( $p > 0,05$ ) (3 priedas. 3.2 lentelė).

Organizacinės identifikacijos, psichologinio įgalinimo, suvokto išorinio prestižo ir beasmenio organizacinio pasitikėjimo vertinimai šio tyrimo imtyje nepriklausė nuo darbo organizavimo formų ( $p > 0,05$ ). Darbuotojų dirbančių per nuotolį nuolatos, dalį ar didžiąją dalį darbų atliekančių nuotoliniu būdu, vertinimai nesiskyrė nuo darbo funkcijas tiesiogiai vykdančių darbuotojų (3 priedas. 3.3 lentelė). Skirtumų neatrasta ir vertinant kintamuosius pagal organizacijų veiklos sektorių ( $p > 0,05$ ) (3 priedas. 3.4 lentelė). Nustatyta, jog respondentų organizacinė identifikacija priklauso nuo organizacijos, kuriai jie priklauso, dydžio. Šio tyrimo imtyje labai mažų (1-9 darbuotojai) organizacijų nariams pasireiškė stipresnė organizacinė identifikacija ( $M = 3,948$ ,  $SD = 0,77$ ) nei priklausantiems labai didelėms organizacijoms ( $M = 3,535$ ,  $SD = 0,85$ ). Organizacijos dydis nedarė įtakos psichologinio įgalinimo, beasmenio organizacinio pasitikėjimo ir suvokto išorinio prestižo vertinimams ( $p > 0,05$ ) (3 priedas. 3.5 lentelė).

Nustatyta, jog bendras respondentų darbo stažas lemia jų organizacinės identifikacijos ( $p < 0,001$ ), psichologinio įgalinimo ( $p < 0,001$ ), ir suvokto išorinio prestižo ( $p < 0,05$ ) vertinimus. Stipriausią organizacinę identifikaciją jautė respondentai darbo santykius vystantys virš 21 metų ( $M = 4,192$ ,  $SD = 0,69$ ), o silpniausią – dirbantys mažiau nei 1 metus ( $M = 3,368$ ,  $SD = 0,63$ ). Daroma išvada, jog kuo ilgiau darbuotojai vysto darbinius santykius, tuo labiau jie bus linkę tapatintis su organizacija, kuriai priklauso. Vertinant psichologinį įgalinimą pagal darbo santykių trukmę, pastebima, jog labiausiai psichologiškai įgalinti jaučiasi 16-20 metų darbo santykius vystantys respondentai ( $M = 5,009$ ,  $SD = 0,74$ ), palyginti 21 metus ir ilgiau dirbančių respondentų psichologinis įgalinimas šiek tiek žemesnis ( $M = 5,008$ ,  $SD = 0,58$ ), tačiau pagal *LSD* bei *Bonferroni* testus šis skirtumas nėra statistiškai reikšmingas ( $p > 0,05$ ). Mažiausiai psichologiškai įgalinti jautėsi 1-5 metus dirbantys ( $M = 4,475$ ,  $SD = 0,72$ ) ir mažiau nei 1 metus dirbantys respondentai ( $M = 4,251$ ,  $SD = 0,62$ ). Taigi, psichologinis įgalinimas didėja ilgėjant bendram darbo stažui. Remiantis *Bonferroni* testu respondentai dirbantys 21 metus ir daugiau organizaciją, kuriai priklauso vertins kaip labiau prestižišką ( $M = 3,718$ ,  $SD = 0,61$ ), nei tie, kurie darbo santykius vysto 1-5 m. ( $M = 3,358$ ,  $SD = 0,71$ ). Beasmenio organizacinio pasitikėjimo vertinimų skirtumų pagal bendrą darbo stažą nenustatyta ( $p > 0,05$ ) (3 priedas. 3.6 lentelė).

Priklausymo dabartinei organizacijai trukmė taip pat lėmė organizacinės identifikacijos ( $p < 0,001$ ), psichologinio įgalinimo ( $p < 0,001$ ), ir suvokto išorinio prestižo ( $p < 0,05$ ) vertinimų skirtumus, o beasmenio organizacinio pasitikėjimo vertinimams įtakos nedarė ( $p > 0,05$ ) (3 priedas. 3.7 lentelė). Labiausiai su dabartine organizacija tapatinosi respondentai, dirbantys 21 metus ir daugiau ( $M = 4,343$ ,  $SD = 0,85$ ), jų vertinimai skiriasi nuo dirbančių mažiau nei 1 metus ( $M = 3,405$ ,  $SD = 0,91$ ) ir 1-5 metus ( $M = 3,512$ ,  $SD = 0,84$ ). Remiantis *Bonferroni* testu, dirbančių 6-20 metų respondentų organizacinės identifikacijos vertinimai nesiskiria nuo dirbančių 21 metus ir daugiau ( $p > 0,05$ ). Psichologinio įgalinimo vertinimuose statistiškai reikšmingi skirtumai tarp mažiau nei 1 metus dirbančių respondentų ( $M = 4,357$ ,  $SD = 0,72$ ) ir organizacijai priklausančių 1-5 metus ( $M = 4,656$ ,  $SD = 0,75$ ), 6-10 metų ( $M = 4,859$ ,  $SD = 0,64$ ), 11-15 metų ( $M = 4,993$ ,  $SD = 0,65$ ), 16-20 metų ( $M = 5,068$ ,  $SD = 0,53$ ) ir 21 metus ir ilgiau ( $M = 4,972$ ,  $SD = 0,69$ ). Respondentai dirbantys dabartinėje organizacijoje ilgiau nei 1 metus jausis labiau psichologiškai įgalinti už tuos, kurie dirba mažiau nei 1 metus. Organizacijoje dirbantys 16-20 metų ją vertins kaip labiausiai prestižišką ( $M = 3,898$ ,  $SD = 0,63$ ), palyginti su tais, kurie organizacijai priklauso 1-5 metus ( $M = 3,409$ ,  $SD = 0,70$ ) (3 priedas. 3.7 lentelė).

Taigi, organizacinės identifikacijos vertinimus lemia darbuotojų amžius, bendras darbo stažas, darbo santykių trukmė organizacijoje, darbo laiko norma – vyresni, pilną darbo dieną dirbantys bei ilgiau darbo santykius vystantys respondentai jautė stipresnę organizacinę identifikaciją. Aukščiausius organizacinės identifikacijos vertinimus pateikė labai mažose organizacijose dirbantys bei aukštąjį universitetinį ir neuniversitetinį išsilavinimą įgiję, vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai. Šio reiškinio vertinimams įtakos nedarė respondentų lytis, organizacijos veiklos sektorius bei darbo organizavimo forma. Nustatyta, jog vyrai, užimantys vadovaujančias pareigas, įgiję aukštąjį išsilavinimą, dirbantys pilną darbo dieną, jausis labiau psichologiškai įgalinti. Mažiausiai psichologiškai įgalinti jaučiasi mažiau nei penkis metus darbo santykius vystantys respondentai ir darbuotojai, kurie dabartinėje organizacijoje dirba trumpiau nei vienus metus. Psichologinio įgalinimo nelemia organizacijos dydis, veiklos sektorius bei darbo organizavimo forma. Beasmenio organizacinio pasitikėjimo vertinimams įtaką darė tik pareigų tipas – vadovaujančias pareigas užimantys respondentai jautė stipresnį beasmenį pasitikėjimą organizacija. Vadovaujančias pareigas užimantys vyrai organizacijas vertinio kaip labiau išoriškai prestižiškas. Šio veiksnio vertinimams įtaką darė ir bendras darbo stažas bei darbo santykių trukmė su dabartine organizacija – kuo jis ilgesnis, tuo vertinimai aukštesni.

## 2.4 Beasmenio organizacinio pasitikėjimo mediacinio poveikio įgalinimo ryšiai su organizacine identifikacija analizė

Siekiant patikrinti iškeltas beasmenio organizacinio pasitikėjimo mediacinio efekto hipotezes (H1 – H5; H11- H14), atliktos devynios mediacinės analizės. Analizėms atlikti pasitelktas papildomas SPSS programinės įrangos įskiepis Process by Andrew F. Hayes, 5 modelis (Hayes, 2018).

Mediacinės analizės duomenys pateikiami žingsnis po žingsnio. Pirmiausia, pasitelkiant tiesinę regresiją, nustatyti ryšiai tarp tyrimo nepriklausomų kintamųjų (struktūrinio įgalinimo ir jo veiksnių: paramos, galimybių, informacijos ir išteklių) (10 lentelė) bei psichologinio įgalinimo ir jo veiksnių: prasmės, sprendimų priėmimo ir pasitikėjimo kompetencija) ir mediatoriaus (beasmenio organizacinio pasitikėjimo) (11 lentelė). Iš rezultatų matyti, jog visos regresijos yra statistiškai reikšmingos. Bendras struktūrinis įgalinimas prognozuoja 49 proc. beasmenio organizacinio pasitikėjimo. Vertinant veiksnių poveikį, stipriausiai beasmenį pasitikėjimą prognozuoja struktūrinio įgalinimo galimybių ir psichologinio įgalinimo prasmės veiksniai ( $R^2 = 0,32$ ). Aukščiausi standartizuoti regresijos koeficientai taip pat yra tarp bendro struktūrinio įgalinimo ( $\beta = 0,70$ ), galimybių veiksnio ( $\beta = 0,57$ ), prasmės veiksnio ( $\beta = 0,56$ ) ir mediatoriaus.

### 7 lentelė

*Struktūrinio įgalinimo ir jo veiksnių tiesinės regresijos poveikis beasmeniam organizaciniam pasitikėjimui*

R <sup>2</sup>	F	Konstantos		Koeficientai		
		reikšmė	t	unst B	t	stan β
Struktūrinis įgalinimas -> Beasmenis pasitikėjimas						
0,49	356,4*	1,19	9,12*	0,69	18,88*	0,70
Parama -> Beasmenis pasitikėjimas						
0,29	157,6*	2,35	22,77*	0,37	12,55*	0,54
Galimybės -> Beasmenis pasitikėjimas						
0,32	180,3*	2,16	19,55*	0,39	13,43*	0,57
Informacija -> Beasmenis pasitikėjimas						
0,26	132,1*	2,50	25,18*	0,31	11,49*	0,51
Ištekliai -> Beasmenis pasitikėjimas						
0,10	45,06*	2,63	17,77*	0,27	6,71*	0,33

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo rezultatus

Pastaba: \*  $p < 0,001$

**8 lentelė**

*Psichologinio įgalinimo ir jo veiksnių tiesinės regresijos poveikis beasmeniam organizaciniam pasitikėjimui*

<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>Konstantos</b>		<b>Koeficientai</b>		
		<b>reikšmė</b>	<b>t</b>	<b>unst B</b>	<b>t</b>	<b>stan β</b>
Psichologinis įgalinimas -> Beasmenis pasitikėjimas						
0,27	140,97*	1,49	8,21*	0,45	11,87*	0,52
Pasmė -> Beasmenis pasitikėjimas						
0,32	173,79*	2,04	16,68*	0,35	13,18*	0,56
Sprendimų priėmimas -> Beasmenis pasitikėjimas						
0,15	65,49	2,47	17,24*	0,25	8,09*	0,39
Pasitikėjimas kompetencija -> Beasmenis pasitikėjimas						
0,09	37,02*	2,17	9,06*	0,29	6,08*	0,30

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo rezultatus

Pastaba: \*  $p < 0,001$

Antrasis žingsnis – daugialypė regresinė analizė, kuri analizuoja nepriklausomų kintamųjų ir mediatoriaus poveikį priklausomam kintamajam (12, 13 lentelės). Analizė atskleidžia, jog tiek struktūrinis, psichologinis ir jų veiksniai, tiek beasmenis organizacinis pasitikėjimas yra tinkami veiksniai, organizacinės identifikacijos prognozei. Vertinant bendro struktūrinio įgalinimo poveikį  $R^2 = 0,31$ , o psichologinį  $R^2 = 0,39$ , psichologinio įgalinimo paramos veiksnį –  $R^2 = 0,42$ . Standartizuoti regresijos koeficientai, kurie atspindi ryšį, tarp mediatoriaus ir priklausomo kintamojo, svyravo nuo 0,56 (struktūrinio įgalinimo išteklių veiksnys), 0,51 (struktūrinio įgalinimo paramos veiksnys), 0,50 (psichologinio įgalinimo pasitikėjimo kompetencija veiksnys) iki 0,30 (psichologinio įgalinimo prasmės veiksnys). Vertinant nepriklausomų kintamųjų poveikį priklausomam kintamajam, veikiant mediatoriui, standartizuotų koeficientų rezultatai svyravo nuo 0,43 (psichologinio įgalinimo prasmės veiksnys) iki 0,17 (struktūrinio įgalinimo galimybių ir informacijos veiksniai). Nustatyta, jog struktūrinio įgalinimo paramos ir išteklių veiksnių įtaka organizacinei identifikacijai veikiant mediatoriui tampa statistiškai nereikšminga ( $p > 0,05$ ).

**9 lentelė**

*Struktūrinio įgalinimo, jo veiksnių ir beasmenio organizacinio pasitikėjimo poveikis organizacinei identifikacijai*

R <sup>2</sup>	F	Konstantos		Struktūrinio įgalinimo koeficientai			Beasmenio pasitikėjimo koeficientai		
		reikšmė	t	unst B	t	stan β	unst B	t	stan β
Struktūrinis įgalinimas + beasm. pasitikėjimas -> Organizacinė identifikacija									
0,31	83,97*	0,75	3,29**	0,24	2,96**	0,18	0,57	6,96*	0,42
Parama + beasm. pasitikėjimas -> Organizacinė identifikacija									
0,30	78,83*	0,95	4,37*	0,06	1,24	0,06	0,69	9,81*	0,51
Galimybės + beasm. pasitikėjimas -> Organizacinė identifikacija									
0,31	85,45*	0,87	4,01*	0,16	3,30**	0,17	0,60	8,51*	0,44
Informacija + beasm. pasitikėjimas -> Organizacinė identifikacija									
0,31	85,72*	0,91	4,24*	0,14	3,36**	0,17	0,62	9,17*	0,46
Ištekliai + beasm. pasitikėjimas -> Organizacinė identifikacija									
0,30	78,92*	1,13	4,63*	-0,67	-1,29	-0,6	0,76	12,23*	0,56

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo rezultatus

Pastaba: \*  $p < 0,001$  \*\*  $p < 0,05$

**10 lentelė**

*Psichologinio įgalinimo, jo veiksnių ir beasmenio organizacinio pasitikėjimo poveikis organizacinei identifikacijai*

R <sup>2</sup>	F	Konstantos		Psichologinio įgalinimo koeficientai			Beasmenio pasitikėjimo koeficientai		
		reikšmė	t	unst B	t	stan β	unst B	t	stan β
Psichologinis įgalinimas + beasm. pasitikėjimas -> Organizacinė identifikacija									
0,39	122,5*	-0,13	-0,54	0,44	7,95*	0,37	0,47	7,34*	0,35
Prasmė + beasm. pasitikėjimas -> Organizacinė identifikacija									
0,42	135,7*	0,53	2,63**	0,37	9,05*	0,43	0,41	6,29*	0,30
Sprendimų priėmimas + beasm. pasitikėjimas -> Organizacinė identifikacija									
0,35	100,6*	0,44	1,91	0,22	5,69*	0,26	0,60	9,80*	0,44
Pasitikėjimas kompetencija + beasm. pasitikėjimas -> Organizacinė identifikacija									
0,31	84,63*	0,27	0,86	0,18	3,12**	0,14	0,68	11,12*	0,50

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo rezultatus

Pastaba: \*  $p < 0,001$  \*\*  $p < 0,05$

Tiesinės regresijos analizės duomenys atskleidžia, jog bendras psichologinis įgalinimas labiau prognozuoja organizacinę identifikaciją ( $R^2 = 0,31$ ) nei struktūrinis ( $R^2 = 0,22$ ). Vertinant veiksnių ryšius, aukščiausi įverčiai nustatyti psichologinio įgalinimo prasmės veiksnio poveikiui ( $R^2 = 0,36$ ) bei bendro psichologinio įgalinimo ( $R^2 = 0,31$ ). Nustatytas labai silpnas pasitikėjimo kompetencija ( $R^2 = 0,08$ ) poveikis (16 lentelė). Visų struktūrinio įgalinimo veiksnių poveikis organizacinei identifikacijai gana silpnas, nustatytas ypač silpnas išteklių veiksnio rodiklis ( $R^2 = 0,02$ ) (15 lentelė).

Vertinant standartizuotus regresijos koeficientus, aukščiausi įverčiai nustatyti bendram struktūriniam įgalinimui (0,47) ir psichologinio įgalinimo prasmės veiksmui (0,60) (14, 15 lentelės).

### 11 lentelė

*Struktūrinio įgalinimo ir jo veiksnių tiesinės regresijos poveikis organizacinei identifikacijai*

R <sup>2</sup>	F	Konstantos		Koeficientai		
		reikšmė	t	unst B	t	stan β
Struktūrinis įgalinimas -> Organizacinė identifikacija						
0,22	105,99*	1,43	6,52*	0,63	10,29*	0,47
Parama -> Organizacinė identifikacija						
0,12	48,97*	2,58	16,32*	0,32	6,99*	0,34
Galimybės -> Organizacinė identifikacija						
0,18	82,60*	2,18	13,10	0,40	9,08*	0,42
Informacija -> Organizacinė identifikacija						
0,16	71,47*	2,47	17,07*	0,33	8,45*	0,40
Ištekliai -> Organizacinė identifikacija						
0,02	5,88**	3,14	14,80*	0,14	2,42**	0,12

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo rezultatus

Pastaba: \*  $p < 0,001$  \*\*  $p < 0,05$

### 12 lentelė

*Psichologinio įgalinimo ir jo veiksnių tiesinės regresijos poveikis organizacinei identifikacijai*

R <sup>2</sup>	F	Konstantos		Koeficientai		
		reikšmė	t	unst B	t	stan β
Psichologinis įgalinimas -> Organizacinė identifikacija						
0,31	167,46*	0,57	2,37**	0,65	12,94*	0,55
Prasmė -> Organizacinė identifikacija						
0,36	210,30*	1,36	8,46*	0,51	14,50*	0,60
Sprendimų priėmimas -> Organizacinė identifikacija						
0,18	83,91*	1,93	10,1*	0,37	9,16*	0,43
Pasitikėjimas kompetencija -> Organizacinė identifikacija						
0,08	34,45*	1,74	5,33*	0,38	5,87*	0,29

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo rezultatus

Pastaba: \*  $p < 0,001$  \*\*  $p < 0,05$

Galiausiai pateikiama mediacinių analizių rezultatų suvestinė, atspindinti bendrą nepriklausomų kintamų poveikį, tiesioginį efektą bei netiesioginį efektą (16 lentelė). Analizės metu nustatyta, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas netiesioginis struktūrinio įgalinimo poveikis organizacinei identifikacijai per beasmenį organizacinį pasitikėjimą ( $B = 0,39$ , 95% BCa CI [0,271; 0,522]), bendras poveikio efektas – 0,63. Vertinant netiesioginį efektą struktūrinio įgalinimo veiksniams, stipriausias jis buvo tarp paramos veiksnio, beasmenio organizacinio pasitikėjimo ir

organizacinės identifikacijos ( $B = 0,26$ , 95% BCa CI [0,189; 0,331]), bendras poveikis – 0,31. Stipriausias bendras efektas pasireiškė organizacinę identifikaciją veikiant galimybių veiksniai ir beasmeniam organizaciniam pasitikėjimui – 0,41. Taip pat nustatytas netiesioginis psichologinio įgalinimo poveikis organizacinei identifikacijai per beasmenį organizacinį pasitikėjimą ( $B = 0,21$ , 95% BCa CI [0,146; 0,291]), bendras poveikio efektas – 0,65. Iš psichologinio įgalinimo veiksnių stipriausias netiesioginis efektas pasireiškė beasmenį organizacinį pasitikėjimą veikiant pasitikėjimo kompetencija veiksniai ( $B = 0,19$ , 95% BCa CI [0,121; 0,279]), bendras poveikio efektas – 0,38. Stipriausią bendrą prognostinį efektą organizacinei identifikacijai pademonstravo prasmės veiksnys su organizacine identifikacija – 0,51.

### 13 lentelė

#### *Mediacijos analizės rezultatai*

		<b>Bendras efektas</b>	<b>Tiesioginis efektas</b>	<b>Netiesioginis efektas</b>	<b>Hipotezė</b>
H1	SĮ -> BOP -> OI	0,6302 LLCI = 0,5099 ULCI = 0,7506	0,2389 LLCI = 0,0806 ULCI = 0,3972	0,3913 BootLLCI = 0,2711 BootULCI = 0,5219	Patvirtinta
H2	G -> BOP -> OI	0,4049 LLCI = 0,3173 ULCI = 0,4925	0,1640 LLCI = 0,0663 ULCI = 0,2617	0,2409 BootLLCI = 0,1738 BootULCI = 0,3151	Patvirtinta
H3	P -> BOP -> OI	0,3184 LLCI = 0,2290 ULCI = 0,4079	0,0602 LLCI = -0,0350 ULCI = 0,1544	0,2582 BootLLCI = 0,1889 BootULCI = 0,3312	Patvirtinta
H4	INF -> BOP -> OI	0,3331 LLCI = 0,2556 ULCI = 0,4106	0,1392 LLCI = 0,0577 ULCI = 0,2207	0,1939 BootLLCI = 0,1399 BootULCI = 0,2534	Patvirtinta
H5	IŠT -> BOP -> OI	0,1409 LLCI = 0,0267 ULCI = 0,2551	-0,0673 LLCI = -0,1696 ULCI = 0,0350	0,2082 BootLLCI = 0,1349 BootULCI = 0,2872	Patvirtinta
H11	PĮ -> BOP -> OI	0,6518 LLCI = 0,5528 ULCI = 0,7509	0,4398 LLCI = 0,3310 ULCI = 0,5485	0,2120 BootLLCI = 0,1458 BootULCI = 0,2908	Patvirtinta
H12	PR -> BOP -> OI	0,5108 LLCI = 0,4415 ULCI = 0,5801	0,3673 LLCI = 0,2875 ULCI = 0,4471	0,1435 BootLLCI = 0,0935 BootULCI = 0,1990	Patvirtinta
H13	SP -> BOP -> OI	0,3700 LLCI = 0,2906 ULCI = 0,4494	0,2224 LLCI = 0,1455 ULCI = 0,2992	0,1476 BootLLCI = 0,0995 BootULCI = 0,2010	Patvirtinta
H14	PK -> BOP -> OI	0,3767 LLCI = 0,2505 ULCI = 0,5029	0,1823 LLCI = 0,0674 ULCI = 0,2971	0,1944 BootLLCI = 0,1210 BootULCI = 0,2790	Patvirtinta

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo rezultatus.

Pastaba: *OI* – organizacinė identifikacija, *SI* – struktūrinis įgalinimas, *G* – struktūrinio įgalinimo galimybių veiksnys, *P* – struktūrinio įgalinimo paramos veiksnys, *INF* – struktūrinio informacijos veiksnys, *IŠT* – struktūrinio įgalinimo išteklių veiksnys, *PI* – psichologinis įgalinimas, *PR* – psichologinio įgalinimo prasmės veiksnys, *SP* – psichologinio įgalinimo sprendimų priėmimo veiksnys, *PK* – psichologinio įgalinimo pasitikėjimo kompetencija veiksnys, *BOP* – beasmenis organizacinis pasitikėjimas.

Taigi, mediacinė analizė atskleidė, jog beasmenis organizacinis pasitikėjimas atlieka tarpininko vaidmenį tarp darbuotojų įgalinimo ir organizacinės identifikacijos. Patvirtintos iškeltos devynios tyrimo hipotezės. Vertinant beasmenio organizacinio pasitikėjimo mediacinio efekto reikšmę struktūrinio įgalinimo kontekste nustatyta, jog tiesioginis nepriklausomų kintamųjų efektas priklausomam kintamajam yra arba statistiškai nereikšmingas (paramos ir išteklių veiksniai) arba silpnėsnis (bendras struktūrinis įgalinimas, galimybių ir informacijos veiksniai) nei netiesioginis. Tuo tarpu psichologinis įgalinimas ir jo prasmės ir sprendimų priėmimo dimensijos stipriau veikia organizacinę identifikaciją tiesiogiai nei per mediatorių. O pasitikėjimo kompetencija veiksnio poveikis organizacinei identifikacijai yra stipresnis medijuojant beasmeniui organizaciniam pasitikėjimui.

## **2.5 Beasmenio organizacinio pasitikėjimo mediacinio poveikio darbuotojų įgalinimo ryšiui su organizacine identifikacija, ryšį moderuojant suvoktam išoriniam prestižui, analizė**

Išanalizavus mokslinę literatūrą nagrinėjama tema buvo iškeltos hipotezės, jog suvoktas išorinis prestižas moderuos ryšį tarp darbuotojų įgalinimo (struktūrinio ir psichologinio), įgalinimo veiksnių ir organizacinės identifikacijos, ryšį medijuojant beasmeniui organizaciniam pasitikėjimui (H6 – H10). Siekiant patikrinti sudarytus tyrimo modelius (1 paveikslas), naudojant specialų makrokomandų rinkinį Process by Andrew F. Hayes, atlikta moderuoto mediatoriaus analizė (5 modelis). Tiesioginis ir netiesioginis nepriklausomų kintamųjų poveikis organizacinei identifikacijai buvo apskaičiuotas naudojant 5000 *atrunkos procedūra* (angl. *bootstrap*), kuri leido generuoti apskaičiuotų efektų pasikliautinus intervalus (Hayes, 2018).

Pirmiausia analizuotas suvokto išorinio prestižo moderacinis poveikis struktūrinio įgalinimo ir jo veiksnių: galimybių, paramos, informacijos ir išteklių ryšiui su organizacine identifikacija, ryšį medijuojant beasmeniui organizaciniam pasitikėjimui. Gauti rezultatai atskleidžia, jog suvoktas išorinis prestižas ir jo veiksniai: parama, galimybės, informacija ir ištekliai neatlieka moderacinio poveikio šiame kontekste, poveikis yra statistiškai nereikšmingas ( $p > 0,05$ ) (17 lentelė). Moderuotos mediacijos efekto nebuvimą atspindi ir grafikai (4 priedas).



### 17 lentelė

*Moderuotos mediacijos efektas struktūrinio įgalinimo ryšiui su organizacine identifikacija*

		stan $\beta$	se	t	p	LLCI	ULCI	Hipotezė
H6	Struktūrinis įgalinimas x suvoktas išorinis prestižas	-0,42	0,74	-0,56	0,5735	-0,1861	0,1032	Nepasitvirtino
H7	<i>Parama x suvoktas išorinis prestižas</i>	-0,07	0,54	-1,40	0,1646	-0,1797	0,0307	Nepasitvirtino
H8	<i>Galimybės x suvoktas išorinis prestižas</i>	-0,06	0,57	-1,11	0,2671	-0,1744	0,0484	Nepasitvirtino
H9	<i>Informacija x suvoktas išorinis prestižas</i>	0,05	0,05	1,17	0,2427	-0,0362	0,1425	Nepasitvirtino
H10	<i>Ištekliai x suvoktas išorinis prestižas</i>	-0,005	0,07	-0,07	0,9415	-0,1370	0,1271	Nepasitvirtino

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Pastaba: M – beasmenis organizacinis pasitikėjimas, W – suvoktas išorinis prestižas.

Toliau analizuotas moderacinis suvokto išorinio prestižo poveikis psichologinio įgalinimo, ryšius medijuojant beasmeniam organizaciniam pasitikėjimui. Nustatyta, statistiškai reikšmingas ryšys, tai atskleidžia, jog moderuota mediacija egzistuoja ( $\beta = -0,16$ ,  $se = 0,06$ ,  $p = 0,013$ ) (18 lentelė).

### 18 lentelė

*Moderuotos mediacijos efektas psichologinio įgalinimo ryšiui su organizacine identifikacija*

Prognozuojantis kintamasis	Beasmenis organizacinis pasitikėjimas				Organizacinė identifikacija			
	stan $\beta$	se	p	LLCI-ULCI	stan $\beta$	se	p	LLCI-ULCI
Psichologinis įgalinimas	0,45	0,04	< 0,001	[0,38 ; 0,53]	0,95	0,23	< 0,001	[0,49 ; 1,40]
Psichologinis įgalinimas x suvoktas išorinis prestižas					-0,16	0,06	0,013	[-0,29 ; -0,35]
Beasmenis organizacinis pasitikėjimas					0,35	0,07	< 0,001	[0,21 ; 0,48]
R <sup>2</sup>					0,44		< 0,001	
F					71,863			

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Pastaba: N = 378. M – beasmenis organizacinis pasitikėjimas, W – suvoktas išorinis prestižas

Siekiant pamatuoti sąlyginį netiesioginį suvokto išorinio prestižo poveikį psichologinio įgalinimo ryšiui su organizacine identifikacija naudota *bootstrap* atrankos procedūra. Matuotas netiesioginis suvokto išorinio prestižo poveikis trimis lygiais (1 SD virš vidurkio, vidurkis ir 1 SD žemiau vidurkio) buvo naudotas 95 % įkrovos metodo CI (19 lentelė, 3 paveikslas).

## 19 lentelė

*Sąlyginiai netiesioginiai poveikiai, esant tam tikriems moderatoriaus lygiams, kai mediatorius beasmenis organizacinis pasitikėjimas*

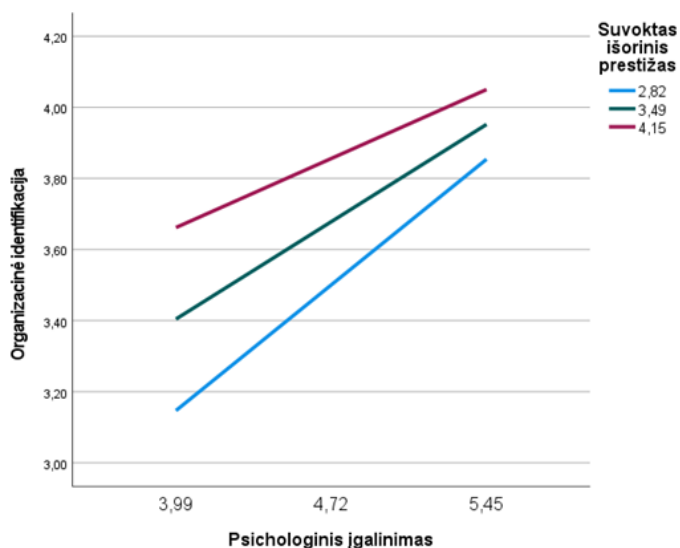
Moderatorius	Netiesioginis efektas	se	LLCI	ULCI
1 SD virš vidurkio	0,4553	0,0614	0,3345	0,5761
Vidurkis	0,3735	0,0551	0,2651	0,4819
1 SD aukščiau vidurkio	0,2645	0,073	0,1204	0,4086

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Pastaba:  $N = 378$ .

## 2 paveikslas

*Psichologinio įgalinimo ryšys su organizacine identifikacija, moderuojant suvoktam išoriniam prestižui - efekto diagrama*



Taigi suvoktas išorinis prestižas moderuoja psichologinio įgalinimo poveikį organizacinei identifikacijai medijuojant beasmeniam organizaciniam pasitikėjimui taip, kad kuo aukštesnis suvoktas prestižas, tuo žemesnis poveikio efektas ir atvirkščiai, kuo prestižas žemesnis, tuo psichologinio įgalinimo poveikio efektas organizacinei identifikacijai bus aukštesnis.

### 2.6 Mokslinė diskusija, apibendrinanti empirinio tyrimo rezultatus

Empiriniu tyrimu nustatyta, jog įgalinimo sąlygų sukūrimas bei įgalinimo būsenos stiprinimas skatina darbuotojų organizacinę identifikaciją. Tai patvirtina iki šiol empiriniuose tyrimuose nustatyta darbuotojų struktūrinio (Nowak, 2020) ir psichologinio (Suifan ir kt., 2020; Ertürk, 2010, Zhu ir kt., 2012) įgalinimų poveikį organizacinei identifikacijai. Šių veiksnių tyrimai atskleidžia nevienareikšmes jų sąsajas: iki šiol nustatyta, jog organizacinė identifikacija lemia psichologinį

įgalinimą (Prati ir Zani, 2013), o Suifan ir kolegos patvirtino, kad tiek psichologinis įgalinimas lemia organizacinę identifikaciją, tiek priešingą veiksnių poveikį vienas kitam. Šis tyrimas prisideda prie įrodymų, jog įgalinimas lemia organizacinę identifikaciją. Mokslinė literatūra atskleidė, jog įgalinimai susideda iš skirtingų dimensijų, todėl tyrime neapsiribota tik bendro struktūrinio bei psichologinio įgalinimo poveikių analize, o papildomai atskleistas ir skirtingų įgalinimo dimensijų poveikis organizacinei identifikacijai. Nustatyta, jog stipriausiai organizacinę identifikaciją veikia bendras psichologinis įgalinimas bei jo prasmės veiksnys, o struktūrinio įgalinimo išteklių bei psichologinio įgalinimo pasitikėjimo kompetencija veiksniai daro minimalią įtaką organizacinei identifikacijai. Šie tyrimo atradimai papildė motyvacinių praktikų, šiuo atveju struktūrinio ir psichologinio įgalinimo dimensijų, poveikio darbuotojų organizacinei identifikacijai ištyrimo lygį.

Tyrime analizuoti struktūrinio ir psichologinio įgalinimo veiksniai leidžia suvokti, kurie iš jų daro didžiausią įtaką beasmeniam organizaciniam pasitikėjimui ir organizacinei identifikacijai. Daroma išvada, jog paramos suteikimas darbuotojams tiesiogiai neskatina jų tapatintis su organizacija, tačiau stiprina beasmenį organizacinį pasitikėjimą ir per jį yra stiprinama organizacinė identifikacija. Tai rodo, kad išteklių, darbo priemonių suteikimas darbuotojams tiesiogiai neskatina jų tapatintis su organizacija, tačiau stiprina beasmenį organizacinį pasitikėjimą ir per jį darbuotojai noriau tapatinasi su organizacija. Tyrimu pateikiami empiriniai įrodymai, jog beasmenis organizacinis pasitikėjimas atlieka svarbų vaidmenį, prognozuojant darbuotojų organizacinę identifikaciją. Įrodyta, jog ši pasitikėjimo forma labai svarbi, norint stiprinti struktūrinio įgalinimo poveikį organizacinei identifikacijai. Patvirtinta dalinis beasmenio organizacinio pasitikėjimo mediacinis poveikis psichologinio įgalinimo ryšiams su organizacine identifikacija.

Tyrimas patvirtina socialinių mainų teorijos mintį, jog organizacijai tinkamai elgiantis su darbuotojais, ateityje jie bus linkę atsilyginti tuo pačiu. Taigi, šio rezultatai patvirtina ankstesnius tyrimus, kurių metu padarytos išvados, jog darbuotojų palanki nuomonė apie organizaciją, skatins juos teigiamam elgesiui jos atžvilgiu, pavyzdžiui, stipresnei organizacinei identifikacijai. Anksčiau buvo analizuotas įgalinimo poveikis organizacinei identifikacijai, dažnai tyrimuose psichologinis įgalinimas pasirinktas kaip medijuojantis veiksnys, šis tyrimas nustatė, jog beasmenė pasitikėjimo forma stiprina įgalinimo poveikį organizacinei identifikacijai. Tyrimo rezultatai atskleidžia, jog beasmenis pasitikėjimą stiprina struktūrinio įgalinimo poveikį organizacinei identifikacijai, taigi, tai įrodo, jog nesvarbu, ar darbuotojai jausis įgalinti, ar ne, bet jiems suteiktos galimybės, parama,

informacija ir ištekliai stiprins jų beasmenį organizacinį pasitikėjimą, o šis sąlygos smarkesnę organizacinę identifikaciją.

## IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros organizacinės identifikacijos tema atskleidė, reiškinį prognozuoja tiek asmeninės darbuotojų charakteristikos, pavyzdžiui, amžius, darbo santykių trukmė, tiek kiti organizaciniai reiškiniai. Patvirtintas suvokto išorinio prestižo, organizacinės kultūros, socialinės atsakomybės, suvoktos organizacinės paramos, pozityvios emocinės kultūros, autonomija darbe poveikis organizacinės identifikacijos stiprumui. Priimtinas vadovo elgesys taip pat daro įtaką stipresnei darbuotojų organizacinei identifikacijai – reiškinį stiprina: transformacinė, etinė, įgalinanti lyderystė. Stipri darbuotojų organizacinė identifikacija sąlygoja teigiamus padarinius: motyvaciją, pasitenkinimą darbu, atsakomybės jausmą, įsitraukimas į darbą. Darbuotojai, turintys stiprią organizacinę identifikaciją bus mažiau linkę palikti organizaciją.
2. Struktūrinis įgalinimas apibūdinamas per kelias dimensijas. Pirma, šis reiškinys organizacijose įgyvendinamas sukuriant darbuotojams galimybes naujiems iššūkiams, karjeros pokyčiams, dalyvavimui valdyme. Struktūrinis įgalinimas pasireiškia ir per paramos teikimą, tai gali būti grįžtamasis ryšys apie tai, ką darbuotojai atlieka gerai arba patarimai ir pagalba darbuotojams. Informacijos apie organizacijos būklę, aukščiausios vadovybės tikslus suteikimas taip pat kuria struktūrinį įgalinimą. Galiausiai darbuotojai jausis struktūriškai įgalinti, jei gaus visas darbui atlikti reikalingas priemones ir išteklius. Veiksny laikomas motyvacinis, atskleista, jog struktūrinis įgalinimas skatina įsipareigojimą organizacijai, pasitenkinimą darbu, gerina darbo, paslaugų ir produktų kokybę, klientų aptarnavimą, produktyvumą, mažina personalo kaitą.
3. Psichologinio įgalinimo raiška atsiskleidžia per veiksnis. Įtakos aspektas atspindi darbuotojo galimybes paveikti organizacijos strateginius ar veiklos tikslus ar rezultatus. Psichologinį įgalinimą atspindi ir darbuotojo pasitikėjimas turimomis kompetencijomis ir tikėjimas, jog jis gali atlikti tam tikras užduotis. Prasmės dimensija remiantis darbuotojo asmeniniais idealiais nustatomą darbo tikslo vertę. Galiausiai psichologinis įgalinimas atspindi ir darbuotojo sprendimų priėmimo aspektą, jis apibrėžia, apsisprendimo laisvę ir darbuotojo atsakomybės už savo veiksmus priėmimą. Psichologinis įgalinimas organizacijose įgyvendinamas per įgalinančią lyderystę. Reiškinys laikomas motyvacinis, jis sąlygoja: produktyvumą, į paslaugas orientuotą pilietišką elgesį, inovatyvų elgesį, darbo gerovę, stiprina įsipareigojimą,

pasitikėjimą vadovu, įsitraukimą į darbą, pasitenkinimą darbu, organizacinę identifikaciją. Psichologinę įgalinimą būseną patiriantys darbuotojai bus mažiau linkę palikti organizaciją.

4. Beasmenis organizacinis pasitikėjimas pasireiškia per organizacijos gebėjimus ir sąžiningumą. Sudėtingų situacijų efektyvus sprendimas, išteklių panaudojimas, vadovybės sprendimų priėmimo praktika, organizacijos technologinis patikimumas, tvarumas ir aukštų pozicijų konkurencinėje kovoje išlaikymas apima gebėjimų dimensiją. Sąžiningumo aspektas atspindi tinkamą žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką, sąžiningą organizacijos vadovų elgesį taip pat adekvačią ir pakankamą komunikaciją suteikiant darbuotojams prieigą prie reikiamos informacijos. Nors šis reiškinys mokslinėje literatūroje pristatytas organizacinio pasitikėjimo tyrimų pradininkų, tačiau empiriniai tyrimai aktyviau vykdomi tik pastarąjį dešimtmetį. Tyrimų rezultatai atskleidžia, jog ši pasitikėjimo forma yra sąlygota organizacijose taikomų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų veiksmingumo. Taip pat įtaką daro komunikacija ir suvoktas organizacinis teisingumas. Tyrimai atskleidžia ir pozityvius beasmenio organizacinio pasitikėjimo padarinius organizacijoms, pavyzdžiui, nustatyta, jog šis veiksnys teigiamai veikia įsipareigojimą, inovacijų diegimą, darbuotojų produktyvumą, veiklos rezultatus, pasitenkinimą darbu. Pastebima, jog analizuojant beasmenį organizacinį pasitikėjimą kaip ryšius moderuojantį veiksnį, poveikis nerastas nė viename iš analizuotų tyrimų.
5. Suvoktas išorinis prestižas atspindi darbuotojų nuomonę apie organizacijos prestižą, kurią sąlygoja tai, ką darbuotojai mano, jog pašaliniai asmenys mąsto apie organizaciją. Šis reiškinys yra subjektyvus, taigi jo vertinimai priklauso nuo kiekvieno individo suvokimo. Suvoktas išorinis prestižas neabejotinai daro įtaką darbuotojų organizacinės identifikacijos stiprumui.
6. Analizuojant respondentų asmeninių bei organizacinių charakteristikų įtaką nagrinėjamiems reiškiniams nustatyta, jog stipriau su organizacija tapatinasi vyresnio amžiaus darbuotojai, įgiję aukštąjį išsilavinimą, dirbantys pilną darbo laiko normą, užimantys vadovaujančias pareigas. Organizacinė identifikacija taip pat stiprėja ilgėjant tiek bendrai darbo santykių trukmei, tiek darbo santykiams dabartinėje organizacijoje. Nustatyta, jog vyrai, užimantys vadovaujančias pareigas, įgiję aukštąjį išsilavinimą, dirbantys pilną darbo dieną, jausis labiau psichologiškai įgalinti. Vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai jaučia stipresnį beasmenį organizacinį pasitikėjimą bei vertina organizacijas kaip labiau prestižiškas. Suvoktą

išorinį prestižą taip pat sąlygoja bendras darbo stažas bei darbo santykių trukmė dabartinėje organizacija – kuo darbo santykiai ilgesni, tuo vertinimai aukštesni.

7. Šiame darbe atliktas empirinis tyrimas atskleidė, jog struktūrinis įgalinimas ir jo veiksniai: galimybės, prasmė, informacija ir ištekliai veikia organizacinę identifikaciją, ryšius medijuojant beasmeniam organizaciniam pasitikėjimui. Stipriausias beasmenio organizacinio pasitikėjimo mediacinis efektas pasireiškė tarp bendro struktūrinio įgalinimo, jo paramos veiksnio ir organizacinės identifikacijos. Organizacinę identifikaciją veikiant mediatoriui, paramos ir išteklių veiksnių tiesioginis poveikis tampa statistiškai nereikšmingu, taigi tarp šių veiksnių nustatytas pilnas mediacinis efektas.
8. Nustatyta, jog beasmenis organizacinis pasitikėjimas medijuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir jo dimensijų: prasmės, sprendimų priėmimo ir pasitikėjimo kompetencija ir organizacinės identifikacijos. Psichologinis įgalinimas ir jo veiksniai: prasmė ir sprendimų priėmimas tiesiogiai organizacinę identifikaciją veikia stipriau nei per mediatorių beasmenį organizacinį pasitikėjimą, todėl su šiais veiksniais pasitvirtina dalinė mediacija. Stipriausias bendras efektas nustatytas tarp paramos veiksnio ir beasmenio organizacinio pasitikėjimo. O pasitikėjimo kompetencija veiksnys veikia organizacinę identifikaciją, tačiau netiesioginis poveikis per mediatorių beasmenį organizacinį pasitikėjimą yra stipresnis nei tiesioginis.
9. Moderuotos mediacijos analizės rezultatai suponuoja, jog suvoktas išorinis prestižas moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo, jo veiksnių: prasmės, sprendimų priėmimo ir pasitikėjimo kompetencija ir organizacinės identifikacijos, medijuojant beasmeniam organizaciniam pasitikėjimui taip, kad kai suvoktas išorinis prestižas yra aukštas, mediacinis efektas bus silpnesnis. Kai suvoktas išorinis prestižas yra žemas, psichologinis įgalinimas ir jo veiksniai medijuojant beasmeniam organizaciniam pasitikėjimui stipriau veiks organizacinę identifikaciją.
10. Tyrimu nustatyta, jog suvoktas išorinis prestižas nemoderuoja struktūrinio įgalinimo, jo veiksnių: galimybės, parama, informacija, ištekliai ir organizacinės identifikacijos ryšio, kurį medijuoja beasmenis organizacinis prestižas.

## PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

Atlikus empirinį tyrimą, svarbu skirti dėmesį praktiniams pasiūlymams organizacijoms. Iki šiol atliktais tyrimais patvirtintas teigiamas stiprios organizacinės identifikacijos poveikis organizaciniams rezultatams: darbuotojų motyvacijai, pasitenkinimui darbu, atsakomybės jausmui, įsitraukimui į darbą (Ashforth ir kt. 2008; Liu ir kt., 2021; Marique ir Stinglhamber, 2011; Ugheoke, ir kt., 2021). Taip pat nustatyta, jog darbuotojai besitapatinantys su organizacija bus mažiau linkę palikti ją. Dėl šių priežasčių stipri darbuotojų organizacinė identifikacija turi būti norinčių laimėti konkurencinę kovą darbdavių siekis. Tyrimais įrodyta, jog darbuotojai, savo darbą laikantys prasmingu, pasitikintys savo kompetencijomis ir jaučiantys, jog jie gali prisidėti prie organizacijos tikslų kėlimo bei įgyvendinimo, bus linkę labiau tapatintis su organizacija. Šiuo tyrimu taip pat patvirtinta, jog tiek struktūrinis, tiek psichologinis įgalinimas lemia organizacinę identifikaciją. Taigi, vadovai, siekiantys kurti įgalinančias darbo sąlygas turi atkreipti dėmesį, į darbuotojams suteikiamas galimybes: dalyvauti valdyme, vystyti karjerą, tobulėti profesiniame kontekste. Taip pat siekiant efektyvaus struktūrinio įgalinimo svarbu užtikrinti paramą darbuotojams, tai galima padaryti teikiant konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, patarimus, ką darbuotojas galėtų tobulinti, skatinamuosius atsiliepimus apie darbo rezultatus. Stiprus struktūrinis įgalinimas neįmanomas ir be savalaikės, tikslios informacijos teikimo darbuotojams, ir be reikalingų darbo priemonių ir išteklių parūpinimo, todėl svarbu rengti reguliarius informacinius pranešimus, ar susitikimus, kurių metu darbuotojams būtų pateikiama reikalinga informacija. Nemažai tyrėjų konstatuoja, jog įgalinančių sąlygų sukūrimas prognozuoja darbuotojų įgalinimo būseną, tačiau svarbu paminėti, jog egzistuoja ir kiti efektyvūs būdai, kaip skatinti darbuotojus jaustis psichologiškai įgalintais. Pavyzdžiui, vadovai turėtų sukurti sąlygas darbuotojams dirbti autonomiškai bei patiems priimti sprendimus, kaip organizuoti darbinės užduotis. Kitas efektyvus psichologinio įgalinimo stiprinimo būdas – sukurti darbuotojams sąlygas dalyvauti tikslų formavime, tai gali būti skyriaus, padalinio ar visos organizacijos, operatyviniai ar strateginiai tikslai. Svarbu skatinti darbuotojus jaustis atsakingais už jų siekimą, tai galima pasiekti formuluojant aiškias, laike apibrėžtas užduotis, kurios yra realistiškos ir jas įmanoma įgyvendinti. Darbuotojų įtraukimas į dalyvavimą valdyme, iššūkių darbinėje aplinkoje skatins jų darbo prasmės suvokimą, vystys sprendimų priėmimo gebėjimus bei didins pasitikėjimą turimomis profesinėmis kompetencijomis.

Šis tyrimas atskleidžia reikšmingą beasmenio organizacinio pasitikėjimo vaidmenį stiprinant įgalinimo poveikį organizacinei identifikacijai, todėl darbdaviai, norintys sustiprinti darbuotojų



organizacinę identifikaciją, turėtų skirti dėmesį beasmenio organizacinio pasitikėjimo raiškai. Šis reiškinys neabejotinai svarbus dabartinėmis pandemijos sąlygotomis socialinės atskirties aplinkybėmis, kadangi dirbant išsisklaidžiusiose, nuotolinėse komandose sudėtinga vystyti tarpasmeninį pasitikėjimą, o beasmenis pasitikėjimas būtent pravartus virtualiuose santykiuose. Taip pat susilpnėjus tarpasmeniniams santykiams, pavyzdžiui, pasikeitus kolegoms ar vadovui, darbuotojų pasitikėjimą galima ir toliau išlaikyti per aiškias organizacines struktūras, tvarkas, politikas, tvarią veiklą. Praeities tyrimais taip pat patvirtinta, jog beasmenį organizacinį pasitikėjimą galima sustiprinti kuriant stiprias žmoniškųjų išteklių valdymo praktikas (Iqbal, Ahmad, Allen; 2019; Nishanthi ir Kulathunga, 2018; Vanhala ir Ritala, 2016). Siekdamos šio tikslo, organizacijos turėtų įdiegti aiškias struktūras, vaidmenis ir gaires, kurios nurodytų priimtino elgesio darbinėje aplinkoje kryptis. Taip pat, didelę reikšmę pasitikėjimo skatinimui turi organizacijos kultūra, kurios reikėtų laikytis. Organizacijų siekis turėtų būti atvira organizacinė kultūra, paremta aiškia komunikacija. Vadovai gali prisidėti prie tokios kultūros įgyvendinimo, teikdami darbuotojams konstruktyvų grįžtamąjį ryšį. Be to, organizacijos turėtų sutelkti dėmesį į aplinkos, skatinančios darbuotojus dalyvauti priimant sprendimus ir kelti susirūpinimą dėl savo darbo ar darbo aplinkos, kūrimą. Šiuo tyrimu prisidedama prie naudos praktikams, nes atskleistos iki šiol nenustatyto išvalgos, jog beasmenį organizacinį pasitikėjimą galima stiprinti įgyvendinant įgalinimo praktikas bei stiprinant darbuotojų įgalinimo būseną. Nustatyta, jog stipriausias poveikio efektas organizacinei identifikacijai bus veikiant psichologinio įgalinimo prasmės veiksmui ir beasmeniui organizaciniam pasitikėjimui. Taigi, svarbu kurti tokias aplinkybes, kurių sąlygoti darbuotojai pajautų prasmę darbinėje veikloje, taip bus paskatintas jų beasmenis organizacinis pasitikėjimas ir sustiprinta organizacinė identifikacija. Iš kitos pusės, jei darbuotojų beasmenis pasitikėjimas organizacija yra žemas, organizacinę identifikaciją darbdaviai gali stiprinti, suteikdami darbuotojams stiprų struktūrinį bei psichologinį įgalinimą, tiksliau, sukurdami darbuotojams galimybes tobulėti, gauti naujų žinių, pravarčių darbinei veiklai, kilti karjeros srityje, suteikdami darbuotojams paramą, pavyzdžiui, grįžtamąjį ryšį, įvairius patarimus, susijusius su darbine veikla. Kurdamos ir tobulindamos pasitikėjimo kultūrą bei skatindamos stipresnę organizacinę identifikaciją, organizacijos gali gauti tiek pat arba daugiau naudos nei įgyvendinat tiesioginius kokybės gerinimo sprendimus. Vadybinių praktikų įgyvendinimas ypač pasitarnaus neapibrėžtumo, krizių ar pokyčių sąlygomis. Darbuotojai, jaučiantys, kad juos sieja bendras likimas su organizacija, noriau prisidės prie organizacijos tikslų net ir neapibrėžtų aplinkybių kontekste. Patikima organizacinė aplinka skatins darbuotojus nenuvilti vadovų ir prisidėti siekiant išspręsti organizacines problemas. Taigi, siekiant organizacijoje sukurti pasitikėjimo atmosferą ir

skatinti stiprią organizacinę identifikaciją, gali prireikti didelių pastangų ir tai gali užtrukti ilgai, tačiau neabejotinai tai suteiks įmonėms aiškų pranašumą konkurencinėje kovoje.

Tyrimu taip pat atskleista, jog suvoktas organizacijos išorinis prestižas moderuoja ryšį tarp psichologinio įgalinimo ryšio su organizacine identifikacija, ryšį medijuojant beasmeniam organizaciniam pasitikėjimui. Vadovams pravartu žinoti, jog jei darbuotojas suvokia organizaciją kaip išoriškai prestižišką, tuomet psichologinio įgalinimo praktikos medijuojant beasmeniam organizaciniam pasitikėjimui nedarys didelės įtakos organizacinei identifikacijai. Taigi, jei suvoktas organizacijos išorinis prestižas žemas, tuomet siekdami, kad darbuotojai jaustų organizacinę identifikaciją, vadovai turi stiprinti darbuotojų psichologinio įgalinimo būseną ir įgyvendinti praktikas, kurios skatins beasmenį organizacinį pasitikėjimą.

## **TYRIMO APRIBOJIMAI IR PASIŪLYMAI ATEITIES TYRIMAMS**

Nepaisant atradimų, šis tyrimas turi ir apribojimų, kurie skatina atlikti platesnius veiksmų sąsajų tyrimus. Visų pirma, tyrimui naudota skerspjūvio strategija ir reiškiniai analizuoti tik konkrečiu tyrimo laiku. Nagrinėjami reiškiniai nėra stabilūs ir gali kisti priklausomai nuo kontekstinių aplinkybių. Be to ilginiui santykiai tarp įgalinimo ir beasmenio organizacinio pasitikėjimo tampa stiprinantys vienas kitą – įgalinimo praktikos ne tik kurią pasitikėjimą, bet augantis pasitikėjimas keičia darbuotojų požiūrį į tas praktikas ir jas stiprina. Dėl šių priežasčių longitudinaliniai tyrimai geriau fiksuotų darbuotojų elgesio bei nuostatų pokyčius ir organizacinės aplinkos poveikį jiems. Natūralu, jog tokie tyrimai galėtų atskleisti atvirkštinio priežastingumo ryšius, pavyzdžiui, beasmenio organizacinio pasitikėjimo poveikį darbuotojų psichologinio įgalinimo būsenai. Tyrimo anketos pobūdis lėmė, jog respondentai patys vertino visus tyrimo kintamuosius, todėl galėjo kilti to paties šaltinio šališkumo problema., kuri lemtų tikrovės neatspindinčias kintamųjų tarpusavio sąsajas. Dėl šios priežasties ateityje pravartu atlikti tyrimus, kuriuose vertinimus pateiktų skirtingi asmenys, pavyzdžiui vertintų vadovai.

Apribojimų pastebimas ir tarp demografinių tyrimo imties charakteristikų – tarp respondentų daugiau moterų (71,4 proc.) nei vyrų (22,8 proc.), o tai neatspindi realaus Lietuvos dirbančiųjų asmenų pasiskirstymo pagal lytį. Atliekant reikšmingumo testus buvo nustatyta, jog lytis daro įtaką psichologinio įgalinimo bei suvokto išorinio prestižo vertinimams, tačiau dėl netolydaus respondentų pasiskirstymo pagal lytį šie vertinimų skirtumai negali būti priskirti visai populiacijai. Vertinant tyrimo rezultatų reprezentatyvumą taip pat svarbu pastebėti, jog nustatyta visų analizuojamų reiškinų vertinimų skirtumų pagal užimamas pareigas – vadovaujančias pareigas užimančių respondentų vertinimai buvo aukštesni. Šio tyrimo imtyje pasiskirstymas pagal pareigų tipą (vadovų – 42,3 proc., nevadovaujančių – 57,7 proc.) neatitinka realaus populiacijos pasiskirstymo, todėl ateityje reikėtų atlikti veiksmų vertinimų tyrimus imtyje, kurioje vyrautų nevadovaujančias pareigas užimantys respondentai.

Dar vienas apribojimas, jog tyrime struktūrinio ir psichologinio įgalinimų sąsajos tik koreliacinio pobūdžio. Kadangi ankstesniais tyrimais patvirtintas prognostinis struktūrinio įgalinimo poveikis psichologiniam, būtų naudinga išanalizuoti šių veiksmų bendrą poveikį beasmeniam organizaciniam pasitikėjimui. Galiausiai, tyrime analizuotas tik beasmenio organizacinio pasitikėjimo mediacinis poveikis, neatsižvelgiant į tarpasmeninį pasitikėjimą, nors natūralu, jog organizacijose vystosi abiejų tipų pasitikėjimai. Atlikta pasitikėjimo reiškinio tyrimų metaanalizė atskleidžia, jog

visos pasitikėjimo formos, veikiančios kartu turėtų atlikti stipriausią prognostinį vaidmenį pozityviems organizaciniams rezultatams (Jaškevičiūtė, Stankevičienė, Diskienė ir Savickė, 2021). Taigi, pravartu atlikti tyrimų, kuriuose būtų matuojama įgalinimo poveikis tiek tarpasmeniniam, tiek beasmeniam pasitikėjimui. Taip pat svarbu nustatyti, kaip abu pasitikėjimai prognozuoja organizacinės identifikacijos rezultatus, ar kuri nors pasitikėjimo forma daro didesnę įtaką. Be jokios abejonės, tyrimai, kuriuose imamasi įvairesnių aplinkybių, gali labai prisidėti prie tolesnių šios srities atradimų. Kadangi beasmenio organizacinio pasitikėjimo tyrimai organizuojami gana neseniai ir nebuvo rastas tyrimas, kuriame analizuojamas beasmenio organizacinio pasitikėjimo medijuojantis poveikis, svarbu šio tyrimo atradimus patvirtinti ir kitomis aplinkybėmis.

## LİTERATÜROS SARAŞAS

- Adiguzel, Z. (2020). Examining the Impact of Empowering Leadership and Emotional Intelligence on Organizational Identification and Organizational Trust of the Employees : A Research in the Production Sector Çalışanların Örgüte Güvenlerine ve Örgütsel Kimliklerine. ADAM AKADEMİ Sosyal Bilimler Dergisi, 10(1), 125–152.  
<https://doi.org/10.31679/adamakademi>.
- Aggarwal, A., Dhaliwal, R. S. ir Nobi, K. (2018). Impact of Structural Empowerment on Organizational Commitment: The Mediating Role of Women’s Psychological Empowerment. Vision, 22(3), 284–294. <https://doi.org/10.1177/0972262918786049>
- Ahteela, R., Blomqvist, K., Puumalainen, K. ir Jantunen, A. (2010). HRM practices, innovativeness and performance : the mediating role of organisational trust. Int. J. Strategic Change Management, 2(Nos. 2/3), 241–261. <https://doi.org/10.1504/IJSCM.2010.034416>
- Akgunduz, Y. ir 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>
- Albert, S. ir Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In Research in Organizational Behavior (pp. 263–295).
- Allen Milton, S. A., Sinclair, M. M. ir Vakalahi, H. O. (2017). Organizational Identification: Perspectives of Dispersed Social Workers. Advances in Social Work, 17(2), 285–303.  
<https://doi.org/10.18060/21014>
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. ir Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. Journal of Management, 34(3), 325–374.  
<https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Atkinson, S. ir Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. Journal of Managerial Psychology, 18(4), 282–304. <https://doi.org/10.1108/02683940310473064>
- Bachmann, R. (2011). At the crossroads: Future directions in trust research. Journal of Trust Research, 1(2), 203–213. <https://doi.org/10.1080/21515581.2011.603513>
- Bachmann, R. ir Inkpen, A. C. (2011). Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships. Organization Studies, 32(2), 281–301.  
<https://doi.org/10.1177/0170840610397477>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. Psychological Review, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75361-4>
- Bartram, T. ir Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. Leadership & Organization Development Journal, 28(1), 4–19.  
<https://doi.org/10.1108/01437730710718218>

- Bergami, M. ir Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555–577. <https://doi.org/10.1348/014466600164633>
- Blau, P. M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Bobbio, A., Bellan, M. ir Manganelli, A. M. (2012). Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: A study in an Italian general hospital. *Health Care Management Review*, 37(1), 77–87. <https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e31822242b2>
- Bose, S., Patnaik, B. ir Mohanty, S. (2020). The Mediating Role of Psychological Empowerment in the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Identification of Employees. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1–21. <https://doi.org/10.1177/0021886320920951>
- Brammer, S., He, H. ir Mellahi, K. (2015). Corporate Social Responsibility, Employee Organizational Identification, and Creative Effort: The Moderating Impact of Corporate Ability. *Group and Organization Management*, 40(3), 323–352. <https://doi.org/10.1177/1059601114562246>
- Carmeli, A., Gilat, G. ir Weisberg, J. (2006). Perceived External Prestige, Organizational Identification and Affective Commitment: A Stakeholder Approach. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 92–104. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550014>
- Conger, J. A. ir 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>
- Conroy, S., Henle, C. A., Shore, L. ir Stelman, S. (2017). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 184–203. <https://doi.org/10.1002/job.2164>
- Cropanzano, R. ir Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Čekanavičius V., Murauskas G., (2009). *Statistika ir jos taikymai I*. Vilnius: TEV.
- De Roeck, K., El Akremi, A. ir Swaen, V. (2016). Consistency Matters! How and When Does Corporate Social Responsibility Affect Employees' Organizational Identification? *Journal of Management Studies*, 53(7), 1141–1168. <https://doi.org/10.1111/joms.12216>
- Dewettinck, K. ir Van Ameijde, M. (2011). Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioral intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 40(3), 284–305. <https://doi.org/10.1108/00483481111118621>
- Dietz, G. ir Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organizations. *Personnel Review*, 35(5), 557–588. <https://doi.org/10.1108/00483480610682299>

- Ding, J. (2021). The impact of psychological empowerment on turnover intention in Chinese university counselors: the mediation role of burnout and the moderating role of professional identity. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01955-6>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ir Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239–263.
- Ellonen, R., Blomqvist, K. ir Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organizational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160–181. <https://doi.org/10.1108/14601060810869848>
- Ertürk, A. ir Albayrak, T. (2019). Empowerment and organizational identification: The mediating role of leader–member exchange and the moderating role of leader trustworthiness. *Personnel Review*, 49(2), 571–596. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2018-0054>
- Field, A. P. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C. ir Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect : New insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 59(6), 815–846. <https://doi.org/10.1177/0018726706067148>
- Gibney, R., Zagenczyk, T. J., Fuller, J. B., Hester, K. ir Caner, T. (2011). Exploring organizational obstruction and the expanded model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1083–1109. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00748.x>
- Gioia, D. A., Schultz, M. ir Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63. <https://doi.org/10.2307/259263>
- Gümüş, M., Hamarat, B., Çolak, E. ir Duran, E. (2012). Organizational and occupational identification: Relations to teacher satisfaction and intention to early retirement. *Career Development International*, 17(4), 300–313. <https://doi.org/10.1108/13620431211255806>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). In *Methodology in the Social Sciences series*. Guilford Press.
- Hamid, S. F., Nordin, N., Adnan, A. A. ir Sirun, N. (2013). A Study on Primary School Teachers' Organizational Commitment and Psychological Empowerment in the District of Klang. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 90 (InCULT 2012), 782–787. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.152>
- Herrbach, O., Mignonac, K. ir Gatignon, A. (2004). Exploring the role of perceived external prestige in managers' turnover intentions. *Human Resource Management*, 15(8), 1390–1407. <https://doi.org/10.1080/0958519042000257995>
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R. ir Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management*, 71(October 2018), 402–420. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.027>
- Ilyas, S., Abid, G. ir Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust.

- Sustainable Production and Consumption, 22, 195–204.  
<https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.03.003>
- Jaškevičiūtė, V., Stankevičienė, A., Diskienė, D., ir Savickė, J. (2021). The relationship between employee well-being and organizational trust in the context of sustainable human resource management. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 118–131.  
[https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.10](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.10)
- Jokubauskaitė, E. ir Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2015). Employees' Psychological Empowerment and its Dimensions: Theory and Practice. *Management of Organizations: Systematic Research*, 74, 67–83. <https://doi.org/10.7220/mosr.2335.8750.2015.74.5>
- Jones, C. ir Volpe, E. H. (2011). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 413–434.  
<https://doi.org/10.1002/job>
- Kanter R. (1977) *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York, NY.
- Kanter R. (1993) *Men and Women of the Corporation*, 2nd edn. Basic Books, New York, NY.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M. ir Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019–1033. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359>
- Kim, B. C., Lee, G., Murrmann, S. K. ir George, T. R. (2012). Motivational effects of empowerment on employees' organizational commitment: A mediating role of management trustworthiness. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 10–19.  
<https://doi.org/10.1177/1938965511426561>
- Kroeger, F. (2012). Trusting organizations: The institutionalization of trust in inter organizational relationships. *Organization*, 19(6), 743–763. <https://doi.org/10.1177/1350508411420900>
- Kuhnert, D. P. M. and K. W. (1992). Spaef a theoretical review and empirical investigation of employee trust in management Published by : SPAEF Stable URL :  
<http://www.jstor.org/stable/40862286> REFERENCES Linked references are available o.  
*Public Administration Quarterly*, 16(2), 265–284.
- Lewicka, D. (2020). Employee institutional trust as an antecedent of diverse dimensions of organizational commitment. *Argumenta Oeconomica*, 2020(1), 321–340.  
<https://doi.org/10.15611/aoe.2020.1.13>
- Li, X. ir Lin, C. (2020). The influence of high-commitment work system on work well-being: the mediating role of psychological empowerment and the moderating role of leader trust. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2020-0034>
- Liu, Y., Chen, L., Zhao, L. ir Li, C. (2021). The Interactive Effect of Organizational Identification and Organizational Climate on Employees' Taking Charge Behavior: A Complexity Perspective. *Complexity*, 2021. <https://doi.org/10.1155/2021/7040620>
- Lythreathis, S., Mostafa, A. M. S., Pereira, V., Wang, X. ir Giudice, M. Del. (2021). Servant leadership, CSR perceptions, moral meaningfulness and organizational identification-



- evidence from the Middle East. *International Business Review*, 30(5), 101772.  
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101772>
- Mael, F. A. ir Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 813–824.  
<https://doi.org/10.1177/0013164492052004002>
- Mael, F. ir Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123.  
<https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Marique, G. ir Stinglhamber, F. (2011). Identification to proximal targets and affective organizational commitment: The mediating role of organizational identification. *Journal of Personnel Psychology*, 10(3), 107–117. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000040>
- Mathe, K. ir Scott-Halsell, S. (2012). The Effects of Perceived External Prestige on Positive Psychological States in Quick Service Restaurants. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 11(4), 354–372. <https://doi.org/10.1080/15332845.2012.690684>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.  
<https://doi.org/10.2307/256727>
- Mcknight, D. H., Cummings, L. L. ir Chervany, N. L. (1998). InitialTrustAMR. *Academy of Management Review*, 23(3), 473–490.
- Meira, J. V. de S. ir Hancer, M. (2021). Using the social exchange theory to explore the employee-organization relationship in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2021), 670–690. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0538>
- Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment : An Integrative Psychological Approach. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 50(1), 153–180.
- Monje Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N. ir Abeal Vázquez, J. P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Nishanthi, H. M. ir Kulathunga, M. G. M. D. (2018). The Impact of Human Resource Management Practices on Impersonal Organizational Trust (With special reference to financial institutions in Sri Lanka). *Kelaniya Journal of Management*, 7(1), 68.  
<https://doi.org/10.4038/kjm.v7i1.7555>
- Nowak, R. (2020). Structural empowerment and serving culture as determinants of organizational identification and turnover intention. *Management Research Review*.  
<https://doi.org/10.1108/MRR-02-2020-0064>
- Nurhayati, M., Thoyib, A., Noermijati ir Irawanto, D. W. (2018). Impersonal trust and perceived organizational politics on organizational commitment. *European Research Studies Journal*, 21(3), 391–403. <https://doi.org/10.35808/ersj/1070>

- Prati, G. ir Zani, B. (2013). The relationship between psychological empowerment and identification. *Journal of Community Psychology*, 41(7), 851–866.  
<https://doi.org/10.1002/jcop>
- Puusa, A. ir Tolvanen, U. (2006). Organizational Identity and Trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29–33.  
[http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol11\\_no2\\_pages\\_29-33.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol11_no2_pages_29-33.pdf)
- Qi, Y. ir Ming-Xia, L. (2014). Ethical leadership, organizational identification and employee voice: examining moderated mediation process in the Chinese insurance industry. In *Asia Pacific Business Review* (Vol. 20, Issue 2, pp. 231–248). Taylor & Francis.  
<https://doi.org/10.1080/13602381.2013.823712>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. ir Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>
- Rusu, R. ir Baboş, A. (2016). Organizational Trust between Institutional and Interpersonal Trust. *Scientific Bulletin*, 20(2), 55–60. <https://doi.org/10.1515/bsaft-2015-0009>
- Safari, A., Barzoki, A. S. ir Heidari Aqagoli, P. (2020). Exploring the antecedents and consequences of impersonal trust. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(6), 1149–1173.  
<https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2019-1850>
- Semerciöz, F., Hassan, M. ir Aldemir, Z. (2011). An Empirical Study on the Role of Interpersonal and Institutional Trust in Organizational Innovativeness. *International Business Research*, 4(2). <https://doi.org/10.5539/ibr.v4n2p125>
- Spreitzer, G. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches* (Issue January 2007). <https://doi.org/10.4135/9781849200448.n4>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace. In *Academy of Management Journal* (Vol. 38, pp. 1442–1465).  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=9512044549&site=ehost-live>
- Spreitzer, G. M., Cameron, L. ir Garrett, L. (2017). Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473–499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
- Spurk, D. ir Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 119(May), 1–4.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103435>
- Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Desmette, D., Hansez, I., Hanin, D. ir Bertrand, F. (2015). Employees' Organizational Identification and Affective Organizational Commitment: An Integrative Approach. *PLOS ONE*, 1–23.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0123955>

- Suifan, T. S., Diab, H., Alhyari, S. ir Sweis, R. J. (2020). Does ethical leadership reduce turnover intention? The mediating effects of psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 30(4), 410–428. <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1690611>
- Sultana, S. ir Johari, H. B. (2017). An Empirical Study on Impersonal Trust, Work Family Conflict and Service Oriented Organizational Citizenship Behavior of Female Employees™. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12), 1072–1086. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i12/3736>
- Tajfel, H. (1982). SOCIAL PSYCHOLOGY OF INTERGROUP RELATIONS. *Social Psychology*, 33, 1–39.
- Tajfel, H. ir Turner, J. C. (1978). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. *The SAGE Encyclopedia of Theory in Psychology*. <https://doi.org/10.4135/9781483346274.n163>
- TvariJonavičius, M., (2014). *Psichologinis darbuotojų įgalinimas: jo prielaidos ir vaidmuo organizacijoje*. Daktaro disertacija. Vilniaus universitetas.
- TvariJonavičius, M. ir Bagdžiūnienė, D. (2013). Darbuotojų Psichologinis Įgalinimas: Lietuviškojo Tyrimo Metodo Psichometrinės Charakteristikos. *Psichologija*, 47, 44–60. <https://doi.org/10.15388/psichol.2013.47.1406>
- TvariJonavičius, M., Bagdžiūnienė, D. ir Žukauskaitė, I. (2016). Patikslinto Lietuviškojo Darbuotojų Psichologinio Įgalinimo Klausimyno (PĮkl-9) Psichometriniai Rodikliai. *Psichologija*, 54(54), 24. <https://doi.org/10.15388/psichol.2016.54.10344>
- TvariJonavičius, M., Bagdžiūnienė, D. ir Žukauskaitė, I. (2017). Patikslinto lietuviškojo darbuotojų psichologinio įgalinimo klausimyno (PĮKL-9) psichometriniai rodikliai. *Psichologija*, 54(1988), 24–42. <https://doi.org/10.15388/psichol.2016.54.10344>
- Tzafirir, S. S., Harel, G. H., Baruch, Y. ir Dolan, S. L. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review*, 33(6), 628–647. <https://doi.org/10.1108/00483480410561529>
- Ugheoke, S. O., Mashi, M. S. ir Isa, M. F. M. (2021). Can Workplace Fun Moderate Organizational Identification and Job Satisfaction Relationship. *Business Perspectives and Research*, 1–18. <https://doi.org/10.1177/22785337211018313>
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265–283. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00068>
- Van Dick, R. (2005). My Job is My Castle: Identification in Organizational Contexts. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 2004 (Vol. 19, Issue May). <https://doi.org/10.1002/0470013311.ch6>
- Van Knippenberg, D. ir Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571–584. <https://doi.org/10.1002/job.359>

- Vanhala, M. (2011). Impersonal trust within the organization: What, how and why? Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finland.
- Vanhala, M. (2019). Trust as an organizational knowledge sharing enabler – validation of the impersonal trust scale. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(2), 349–368. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2018-0119>
- Vanhala, M. ir Ahteela, R. (2011). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review*, 34(8), 869–888. <https://doi.org/10.1108/01409171111152493>
- Vanhala, M. ir Dietz, G. (2015). HRM, Trust in Employer and Organizational Performance. *Knowledge and Process Management*, 22(4), 270–287. <https://doi.org/10.1002/kpm>
- Vanhala, M., Puumalainen, K. ir Blomqvist, K. (2011). Impersonal trust: The development of the construct and the scale. *Personnel Review*, 40(4), 485–513. <https://doi.org/10.1108/00483481111133354>
- Vanhala, M. ir Ritala, P. (2016). HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 95–109. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0084>
- Vijayakumar, V. S. R. ir Padma, R. N. (2014). Impact of perceived organizational culture and learning on organizational identification. *International Journal of Commerce and Management*, 24(1), 40–62. <https://doi.org/10.1108/IJCoMA-01-2012-0003>
- Wagner, J. I. J., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L. ir 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>
- Walsh, I. J., Pazzaglia, F. ir Ergene, E. (2019). Loyal after the end: Understanding organizational identification in the wake of failure. *Human Relations*, 72(2), 163–187. <https://doi.org/10.1177/0018726718767740>
- Yue, C. A., Men, L. R. ir Ferguson, M. A. (2021). Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169–195. <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>
- Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E. ir Yang, B. (2012). Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 186–213.

**BEASMENIO ORGANIZACINIO PASITIKĖJIMO MEDIACINIS VAIDMUO  
DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO RYŠIUI SU ORGANIZACINE IDENTIFIKACIJA,  
MODERUOJANT SUVOKTAM IŠORINIAM PRESTIŽUI**

**Akvilė Žvirblytė**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Žmogiškųjų išteklių valdymo studijų programa**

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Vadovas – doc. dr. Virginijus Tamaševičius

Vilnius, 2022

**SANTRAUKA**

73 psl., 19 lentelių, 2 paveikslai, 100 nuorodų

Pasitikėjimas organizacijose laikomas vienu svarbiausių veiksnių, kuriančių sąlygas pozityviems žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų rezultatams. Dėl kintančių darbo organizavimo formų, pandemijos sąlygotos sudėtingos pasaulinės situacijos, organizacijoms nebėra paprasta vystyti tarpasmenini pasitikėjimą. Dėl šių priežasčių svarbu atkreipti dėmesį į kito tipo pasitikėjimo vystymą. Magistro darbo tikslas – atskleisti ir įvertinti darbuotojų įgalinimo sąsajas su organizacine identifikacija jas medijuojančiai veikiant beasmeniu organizaciniu pasitikėjimu bei įgalinimo ir identifikacijos ryšį moderuojant suvoktam išoriniam prestižui. Darbe pasitelktas mokslinės literatūros pasirinkta tema analizavimas, lyginimas, apibendrinimo metodas. Empiriniam tyrimui pasirinktas analitinis kiekybinis tyrimo metodas – struktūrizuota apklausa. Statistinė tyrimo duomenų analizė naudota susisteminti struktūrizuotos apklausos metu gautus duomenis, patikrinti jų patikimumą, išanalizuoti demografinių respondentų charakteristikų įtaką nagrinėjamiems veiksniams bei išanalizuoti veiksnių tarpusavio sąsajas ir poveikį. Darbą sudaro trys skyriai su poskyriais: pirmajame skyriuje atskleista mokslinė literatūra nagrinėjama tema, antroji dalis skirta empirinio tyrimo metodologijai, empirinio tyrimo rezultatų dalyje atskleidžiamos statistinės tyrimo duomenų analizė išvalgos.

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė mediacinį beasmenio organizacinio pasitikėjimo poveikį darbuotojų struktūrinio ir psichologinio įgalinimo ryšiams su organizacine identifikacija. Stipriausias beasmenio organizacinio pasitikėjimo mediacinis efektas pasireiškė tarp bendro struktūrinio įgalinimo, jo paramos veiksnio ir organizacinės identifikacijos. Stipriausias bendras efektas nustatytas tarp psichologinio įgalinimo paramos veiksnio ir beasmenio organizacinio pasitikėjimo. O pasitikėjimo kompetencija veiksnyje veikia organizacinę identifikaciją, tačiau netiesioginis poveikis per mediatorių beasmenį organizacinį pasitikėjimą yra stipresnis nei tiesioginis. Organizacinę identifikaciją veikiant mediatoriui, paramos ir išteklių veiksnių tiesioginis poveikis tampa statistiškai nereikšmingu, taigi tarp šių veiksnių nustatytas pilnas mediacinis efektas. Tyrimo duomenys atskleidžia ir moderuotą mediaciją – suvoktas išorinis prestižas moderuoja beasmenio organizacinio

pasitikėjimo mediacinį poveikį psichologinio įgalinimo ir jo veiksnių: prasmės, sprendimų priėmimo ir pasitikėjimo kompetencija ryšiui su organizacine identifikacija. Kuo aukščiau darbuotojai vertins organizacijos išorinį prestižą, tuo silpnesnis bus psichologinio įgalinimo poveikis organizacinei identifikacijai, ryšį medijuojant beasmeniam organizaciniam pasitikėjimui. Nustatyta, jog suvoktas organizacijos prestižas nemonderuoja ryšio tarp struktūrinio įgalinimo, jo veiksnių: galimybių, paramos, informacijos, išteklių ir organizacinės identifikacijos medijuojant beasmeniam organizaciniam pasitikėjimui. Tyrimo rezultatų publikavimui apribojimų nenumatyta.

Raktiniai žodžiai: struktūrinis įgalinimas, psichologinis įgalinimas, beasmenis organizacinis pasitikėjimas, suvoktas išorinis prestižas, organizacinė identifikacija, socialinio tapatumo teorija, socialinio kategorizavimo teorija, socialinių mainų teorija.

**THE IMPACT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION: THE MEDIATING ROLE OF IMPERSONAL ORGANIZATIONAL TRUST AND THE MODERATING ROLE OF PERCEIVED EXTERNAL PRESTIGE**

**Akvilė Žvirblytė**

**Master thesis**

**Human resources management study programme**

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – doc. dr. Virginijus Tamaševičius

Vilnius, 2022

**SUMMARY**

73 pages, 19 charts, 2 picture, 100 references

Trust in organizations is considered one of the most important factors in creating the conditions for positive human resource management practices. Due to the changing forms of work organization, the complex global situation caused by the pandemic, it is no longer easy for organizations to develop interpersonal trust. For these reasons, it is important to pay attention to the development of another type of trust. The aim of the master's thesis is to reveal and evaluate the links between employee empowerment and organizational identification by mediating them through impersonal organizational trust and by moderating the relationship between empowerment and identification by perceived external prestige. The analysis, comparison and generalization method of the scientific literature on the chosen topic used in the work. The analytical quantitative research method chosen for the empirical research is a structured survey. Statistical analysis of the survey data used to systematize the data obtained during the structured survey, to check their reliability, to analyze the influence of the demographic characteristics of the respondents on the analyzed factors, and to analyze the interrelationships and impact of the factors. The work consists of three chapters with subsections: the first chapter reveals the scientific literature on the topic, the second part is devoted to the methodology of empirical research, the empirical research results reveal statistical insights into the analysis of research data.

The results of the empirical study revealed the mediating effect of impersonal organizational trust on the relationships of structural and psychological empowerment of employees to organizational identification. The strongest mediating effect of impersonal organizational trust was between general structural empowerment, its support factor, and organizational identification. The strongest overall effect found between the support factor of psychological empowerment and impersonal organizational trust. The factor of trust competence affects organizational identification, but the indirect effect through mediator is stronger than the direct one. The direct effect of support and resource factors on organizational identification under the influence of the mediator becomes statistically insignificant, so a full mediation effect found between these factors. The research data also reveals moderated mediation - perceived external prestige moderates the mediating effect of impersonal organizational trust on the psychological empowerment and its factors: meaning, decision-making, and trust

competence in relation to organizational identification. The higher employees value an organization's external prestige, the weaker will be the effect of psychological empowerment on organizational identification, while impersonal organizational trust is mediating the relationship. Analysis reveal that perceived organizational prestige does not moderate the relationship between structural empowerment, its factors: opportunities, support, information, resources, and organizational identification while mediated by impersonal organizational trust. There are no restrictions on the publication of research results.

Keywords: structural empowerment, psychological empowerment, impersonal organizational trust, perceived external prestige, organizational identification, social identity theory, social categorization theory, social exchange theory.



# PRIEDAI

## 1 priedas. Apklausos klausimynas

Sveiki,

Esu Akvilė Žvirblytė, Vilniaus Universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Žmogiškųjų išteklių magistro studijų programos studentė. Kviečiu Jus dalyvauti šiuo metu atliekamame tyrime, kurio metu siekiama nustatyti, kaip darbuotojo įgalinimas organizacijoje bei jo suvoktas organizacijos išorinis prestižas veikia tapatinimąsi su ja ir kokią tam įtaką daro pasitikėjimas. Anketinė apklausa yra anoniminė, darbe bus pateikiami tik apibendrinti rezultatai, taip užtikrinant Jūsų pateiktų duomenų konfidencialumą.

Iš anksto nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus bei dalyvavimą tyrime!

Ar šiuo metu dirbate samdomą darbą organizacijoje?

- Taip;
- Ne.

Kokio tipo darbo laiko normą dirbate?

- Pilna darbo diena;
- Sutrumpinta darbo laiko norma;
- Kita (*nurodyti*).

Kokią Jūsų darbo dalį šiuo metu sudaro nuotolinis darbas?

- Darbo funkcijas vykdu tiesiogiai (nedirbu nuotoliniu būdu);
- Dalį darbų atlieku nuotoliniu būdu;
- Didžiąją dalį darbų atlieku nuotoliniu būdu;
- Dirbu per nuotolį nuolatos.

Toliau skalėje nuo 1 iki 6, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 6 „visiškai sutinku“, įvertinkite kaip stipriai Jūs jaučiatės psichologiškai įgalinti organizacijoje, kurioje šiuo metu dirbate:

Eil. Nr.	Teiginiai	1 Visiškai nesutinku	2 Nesutinku	3 Labiau nesutinku nei sutinku	4 Labiau sutinku nei nesutinku	5 Sutinku	6 Visiškai sutinku
1.	Mano darbas padeda man siekti ilgalaikių tikslų	1	2	3	4	5	6
2.	Aš galiu darbe daryti įtaką kitiems žmonėms	1	2	3	4	5	6
3.	Aš esu kompetentingas tinkamai atlikti savo darbą	1	2	3	4	5	6
4.	Mano darbas man atrodo prasmingas	1	2	3	4	5	6
5.	Aš galiu daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams	1	2	3	4	5	6
6.	Nepaisant kliūčių, aš sugebu pasiekti reikiamus rezultatus	1	2	3	4	5	6
7.	Atlikdamas darbą aš jaučiuosi užsidegęs	1	2	3	4	5	6
8.	Aš galiu savarankiškai priimti sprendimus darbe	1	2	3	4	5	6

9.	Manau, kad kiti žmonės darbe pasitiki mano kompetencijomis	1	2	3	4	5	6
----	--	---	---	---	---	---	---

Žemiau pateikiami klausimai, skirti įvertinti, kiek organizacijoje turite galimybių. Atidžiai perskaitykite kiekvieną klausimą ir pasirinkite Jūsų nuomonę atitinkantį variantą (nuo 1 iki 5):

Eil. Nr.	Teiginiai	1 Visiškai neturiu	2	3 Turiu kartais	4	5 Turiu labai dažnai
1.	Tobulėjimą skatinančių užduočių? (Challenging work)	1	2	3	4	5
2.	Galimybių įgyti naujų įgūdžių ir žinių? (The chance to gain new skills and knowledge on the job)	1	2	3	4	5
3.	Užduočių, kuriose naudotumėte visus Jūsų turimus įgūdžius ir žinias? (Tasks that use all of your own skills and knowledge)	1	2	3	4	5

Toliau pateikiami klausimai, skirti įvertinti, kiek organizacijoje Jums prieinama informacija. Atidžiai perskaitykite kiekvieną klausimą ir pasirinkite Jūsų nuomonę atitinkantį variantą (nuo 1 iki 5):

		1 Visiškai neprieinama	2	3 Prieinama šiek tiek	4	5 Visa informacija prieinama
4.	Informacija apie dabartinę organizacijos situaciją? (The current state of the organization)	1	2	3	4	5
5.	Informacija apie aukščiausių vadovų vertybes? (The values of top management)	1	2	3	4	5
6.	Informacija apie aukščiausių vadovų tikslus? (The goals of top management)	1	2	3	4	5

Žemiau pateikiami klausimai, skirti įvertinti, Jums darbe suteikiamą grįžtamąjį ryšį. Atidžiai perskaitykite kiekvieną klausimą ir pasirinkite Jūsų nuomonę atitinkantį variantą (nuo 1 iki 5):

		1 Visiškai nesuteikiama	2	3 Suteikiama kartais	4	5 Suteikiama labai dažnai
7.	Kaip dažnai Jums darbe suteikiama tikslios informacijos apie tai, ką darote gerai? (Specific information about things you do well)	1	2	3	4	5
8.	Kaip dažnai Jums darbe suteikiama patarimų, ką galėtumėte patobulinti savo darbinėje veikloje? (Specific comments about things you could improve)	1	2	3	4	5
9.	Kaip dažnai Jums darbe suteikiama naudingų pasiūlymų ar patarimų, kaip spręsti darbinės problemas? (Helpful hints or problem solving advice)	1	2	3	4	5

Toliau pateikiami klausimai, skirti įvertinti, kiek Jūs darbe turite resursų. Atidžiai perskaitykite kiekvieną klausimą ir pasirinkite Jūsų nuomonę atitinkantį variantą (nuo 1 iki 5):

		1 Visiškai neturiu	2	3 Turiu šiek tiek	4	5 Turiu daug
10.	Laiko reikalingai dokumentacijai sutvarkyti? (Time available to do necessary paperwork)	1	2	3	4	5
11.	Laiko įvykdyti darbinėms užduotims? (Time available to accomplish job requirements)	1	2	3	4	5
12.	Laikinos pagalbos, kai ji reikalinga? (Acquiring temporary help when needed)	1	2	3	4	5

Skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 „visiškai sutinku“, įvertinkite, kiek jūs save tapatinatė su organizacija kurioje šiuo metu dirbate:

Eil. Nr.	Teiginiai	1 Visiškai nesutinku	2 Nesutinku	3 Nei sutinku nei nesutinku	4 Sutinku	5 Visiškai sutinku
1.	Kai kas nors kritikuoja mano organizaciją, tai man kaip asmeninis įžeidimas (When someone criticizes my organization, it feels like a personal insult)	1	2	3	4	5
2.	Man labai įdomu, ką kiti mano apie mano organizaciją (I am very interested in what others think about my organization)	1	2	3	4	5
3.	Kai kalbu apie savo organizaciją, paprastai sakau „mes“, o ne „jie“ (When I talk about my organization, I usually say ‘we’ rather than ‘they’)	1	2	3	4	5
4.	Šios organizacijos sėkmė yra mano sėkmė (This organization successes are my successes)	1	2	3	4	5
5.	Kai kas nors geria šią organizaciją, tai man kaip asmeninis komplimentas (When someone praises this organization, it feels like a personal compliment)	1	2	3	4	5
6.	Jei žiniasklaidoje būtų kritikuojama mano organizacija aš jausčiau gėdą (If a story in the media criticized my organization, I would feel embarrassed)	1	2	3	4	5

Tolimesnėje tyrimo dalyje pateikti teiginiai apie Jūsų suvoktą organizacijos, kurioje šiuo metu dirbate, išorinį prestižą. Įvertinkite juos nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 „visiškai sutinku“:

Eil. Nr.	Teiginiai	1 Visiškai nesutinku	2 Nesutinku	3 Nei sutinku nei nesutinku	4 Sutinku	5 Visiškai sutinku
1.	Mano aplinkos žmonės teigiamai vertina organizaciją, kurioje dirbu (People in my community think highly of my organization)	1	2	3	4	5
2.	Mano aplinkos žmonės mano, jog dirbti mano organizacijoje yra prestižiška (It is considered prestigious in my community to be an employee of my organization)	1	2	3	4	5
3.	Organizacija, kurioje dirbu, yra vertinama kaip viena geriausių (My organization is considered one of the best)	1	2	3	4	5

4.	Kitų organizacijų nariai laiko mano organizaciją prastesnę (People from other organizations look down at my organization) (R)	1	2	3	4	5
5.	Kitų organizacijų nariai didžiutęsi galimybe dirbti mano organizacijoje (Employees of other organizations would be proud to work in my organization)	1	2	3	4	5
6.	Mano organizacija neturi geros reputacijos tarp mano aplinkos žmonių (My organization does not have a good reputation in my community) (R)	1	2	3	4	5

Skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 „visiškai sutinku“, įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, apibūdinančius Jūsų pasitikėjamą organizaciją, kurioje šiuo metu dirbate:

Eil. Nr.	Teiginiai	1 Visiškai nesutinku	2 Nesutinku	3 Nei sutinku nei nesutinku	4 Sutinku	5 Visiškai sutinku
1.	Mano organizacijoje yra darbo praktikos, padedančios mums įveikti išskirtines situacijas (There are work practices in my organization that help us to overcome exceptional situations)	1	2	3	4	5
2.	Mano organizacija efektyviai naudoja savo darbuotojų patirtį (Our organization efficiently utilizes the expertise of its staff)	1	2	3	4	5
3.	Mano organizacija turi tokius tvirtus veiklos principus, kad pokyčiai verslo srityje nekeltų grėsmės organizacijos operacijoms (My organization functions on such a firm foundation that changes in our business context do not threaten our operations)	1	2	3	4	5
4.	Darbuotojams mano organizacijoje nusimato puiki ateitis (Employees have a bright future with this employer)	1	2	3	4	5
5.	Mano organizacijos vadovybė turi aiškią ateities viziją (Our top management has a clear vision of the future)	1	2	3	4	5
6.	Mano nuomone, aukščiausioji vadovybė mano organizaciją veda teisinga linkme (In my opinion, the top management is taking my organization in the right direction)	1	2	3	4	5
7.	Aš tikiu aukščiausių vadovų patirtimi (I have faith in the expertise of the top management)	1	2	3	4	5
8.	Mano kasdiniame darbe naudojamos darbo priemonės funkcionuoja tinkamai (The tools I need in my everyday work function properly)	1	2	3	4	5

9.	Aš visada sulaukiu pagalbos iškilus techninėms problemoms (I receive assistance with technical problems whenever I need it)	1	2	3	4	5
10.	Kiti mūsų verslo srities dalyviai mus lenkia (R) (The other players in our line of business are ahead of us)	1	2	3	4	5
11.	Kiti asmenys laiko mano organizaciją sėkmingu verslo srities „žaidėju“ (Outsiders consider my employer to be a successful player in its field)	1	2	3	4	5
12.	Mano darbdavys siūlo man galimybes išmokyti naujų gebėjimų ir tobulinti profesines kompetencijas (My employer offers me opportunities to learn new skills and develop myself in my profession)	1	2	3	4	5
13.	Kvalifikuoti darbuotojai turi galimybę užimti atsakingesnes pareigas (Skilled employees are offered more responsible positions)	1	2	3	4	5
14.	Aukščiausia vadovybė niekada nesiekia asmeninės sėkmės labiau nei darbuotojų sėkmės (The top management never puts their success ahead of that of the employees)	1	2	3	4	5
15.	Man niekada nereikia pažeisti savo etikos principų, kad galėčiau sėkmingai veikti savo organizacijoje (I never have to compromise my ethical principles to succeed in my organization)	1	2	3	4	5
16.	Informacija, kurią gaunu organizacijoje, yra savalaikė/naujausia (The information I get in my organization is up-to date)	1	2	3	4	5
17.	Man svarbi informacija organizacijoje yra pranešama atvirai (Information on matters important to me is communicated openly in my organization)	1	2	3	4	5

Jūsų amžius:

*Laisvas įrašymas, klausimas neprivalomas.*

Jūsų lytis:

- Vyras;
- Moteris;
- Nepageidauju nurodyti.

Jūsų išsilavinimas:

- Pradinis;
- Pagrindinis;
- Vidurinis;
- Profesinis
- Aukštasis neuniversitetinis;

- Aukštasis universitetinis;
- Kita (nurodyti).

Jūsų bendras darbo stažas:

- Mažiau nei 1 metai;
- 1-5 metai;
- 6-10 metai;
- 11-15 metai;
- 16-20 metų;
- 21 ir daugiau metų.

Jūsų darbo santykių trukmė dabartinėje organizacijoje:

- Mažiau nei 1 metai;
- 1-5 metai;
- 6-10 metai;
- 11-15 metai;
- 16-20 metų;
- 21 ir daugiau metų.

Ar turite tiesioginių pavaldinių?

- Taip;
- Ne.

Organizacijos, kuriai priklausote, dydis (pasirinkite darbuotojų skaičių):

- 1-9;
- 10-49;
- 50-249;
- 250 ir daugiau.

Jūsų organizacijos veiklos sritis:

- Gamyba;
- Statyba;
- Didmeninė prekyba;
- Mažmeninė prekyba;
- Paslaugos;
- Informacija ir ryšiai;
- Finansinė ir draudimo veikla;
- Administracinė ir aptarnavimo veikla;
- Švietimas;
- Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas;
- Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla;
- Kita (*nurodyti*).

## 2 priedas. Tyrimo skalių Pearson koreliacijos koeficientai

Kintamasis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Organizacinė identifikacija		0,55**	0,60**	0,43**	0,29**	0,46**	0,42**	0,33**	0,40**	0,12*	0,49**	0,54**
2. Psichologinis įgalinimas	0,55**		0,81**	0,86**	0,79**	0,46**	0,50**	0,31**	0,37**	0,09	0,44**	0,52**
3. Prasmė	0,60**	0,81**		0,48**	0,46**	0,49**	0,54**	0,31**	0,38**	0,11*	0,50**	0,56**
4. Sprendimų priėmimas	0,43**	0,86**	0,48**		0,62**	0,37**	0,41**	0,26**	0,31**	0,04	0,29**	0,39**
5. Pasitikėjimas kompetencija	0,29**	0,79**	0,46**	0,62**		0,26**	0,24**	0,18**	0,22**	0,07	0,27**	0,30**
6. Struktūrinis įgalinimas	0,46**	0,46**	0,49**	0,37**	0,26**		0,70**	0,75**	0,78**	0,56**	0,42**	0,69**
7. Galimybės	0,42**	0,50**	0,54**	0,41**	0,24**	0,70**		0,43**	0,40**	0,11*	0,35**	0,56**
8. Parama	0,33**	0,33**	0,31**	0,26**	0,18**	0,75**	0,43**		0,39**	0,26**	0,32**	0,54**
9. Informacija	0,40**	0,37**	0,38**	0,31**	0,22**	0,78**	0,40	0,39**		0,32**	0,33**	0,51**
10. Išėkliai	0,12*	0,09	0,11*	0,04	0,07	0,56**	0,11*	0,26**	0,32**		0,15*	0,33**
11. Suvoktas išorinis prestižas	0,49**	0,44**	0,50**	0,29**	0,27**	0,42**	0,35**	0,32**	0,33**	0,15**		0,54**
12. Beasmenis organizacinis pasitikėjimas	0,54**	0,52**	0,56**	0,39**	0,30**	0,69**	0,56**	0,54**	0,51**	0,33**	0,54**	

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo rezultatus

Pastabos: N=378.

\*\*p< 0,01 \* p<0,05



### 3 priedas. Tyrimo kintamųjų sąsajos su asmeninėmis individualiomis ir organizacinėmis charakteristikomis

#### 3.1 lentelė. Organizacinės identifikacijos, psichologinio įgalinimo, suvokto išorinio prestižo ir beasmenio organizacinio pasitikėjimo vertinimai pagal skirtingas amžiaus grupes

	Organizacinė identifikacija				Psichologinis įgalinimas				Beasmenis organizacinis pasitikėjimas				Suvoktas išorinis prestižas			
	M	SD	F	p	M	SD	F	p	M	SD	F	p	M	SD	F	p
18-25 (N = 105)	3,429	0,79	8,339	<b>p &lt; 0,001</b>	4,445	0,73	7,026	<b>p &lt; 0,001</b>	3,656	0,59	2,204	0,054	3,448	0,68	2,954	<b>0,013</b>
26-30 (N = 84)	3,431	0,88			4,627	0,66			3,496	0,58			3,347	0,71		
31-35 (N = 53)	3,774	0,79			4,841	0,74			3,627	0,59			3,449	0,57		
36-40 (N = 39)	3,932	0,83			5,051	0,58			3,878	0,61			3,761	0,63		
41-45 (N = 19)	4,044	0,90			4,807	0,93			3,536	0,88			3,526	0,63		
46 ir vyresni (N = 33)	4,252	0,70			5,054	0,66			3,569	0,69			3,702	0,58		

Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės remiantis tyrimo rezultatais

**3.2 lentelė. Organizacinės identifikacijos, psichologinio įgalinimo, suvokto išorinio prestižo ir beasmenio organizacinio pasitikėjimo vertinimai pagal skirtingą išsilavinimą**

	Organizacinė identifikacija				Psichologinis įgalinimas				Beasmenis organizacinis pasitikėjimas				Suvoktas išorinis prestižas			
	M	SD	F	p	M	SD	F	p	M	SD	F	p	M	SD	F	p
Vidurinis (N = 57)	3,272	0,83	4,470	<b>0,004</b>	4,271	0,67	9,048	<b>p &lt; 0,001</b>	3,619	0,56	0,081	0,970	3,368	0,71	0,871	0,456
Profesinis (N = 13)	3,577	0,87			4,744	0,71			3,525	0,76			3,487	0,66		
Aukštasis neuniversitetinis (N = 76)	3,689	0,78			4,829	0,65			3,605	0,59			3,557	0,63		
Aukštasis universitetinis (N = 230)	3,724	0,87			4,789	0,73			3,608	0,65			3,491	0,67		

Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės remiantis tyrimo rezultatais

**3.3 lentelė. Organizacinės identifikacijos, psichologinio įgalinimo, suvokto išorinio prestižo ir beasmenio organizacinio pasitikėjimo vertinimai pagal skirtingas darbo organizavimo formas**

	Organizacinė identifikacija				Psichologinis įgalinimas				Beasmenis organizacinis pasitikėjimas				Suvoktas išorinis prestižas			
	M	SD	F	p	M	SD	F	p	M	SD	F	p	M	SD	F	p
Darbo funkcijas vykdu tiesiogiai (nedirbu nuotoliniu būdu) (N = 298)	3,621	0,49	0,527	0,664	4,671	0,76	1,925	0,125	3,596	0,62	0,384	0,765	3,474	0,67	0,299	0,826
Dalį darbų atlieku nuotoliniu būdu (N = 52)	3,782	0,89			4,910	0,51			3,618	0,66			3,519	0,66		
Didžiąją dalį darbų atlieku nuotoliniu būdu (N = 14)	3,619	0,80			4,857	0,59			3,651	0,65			3,464	0,51		
Dirbu per nuotolį nuolatos (N = 14)	3,619	1,15			4,833	0,71			3,773	0,65			3,631	0,81		

Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės remiantis tyrimo rezultatais

**3.4 lentelė. Organizacinės identifikacijos, psichologinio įgalinimo, suvokto išorinio prestižo ir beasmensio organizacinio pasitikėjimo vertinimai pagal skirtingo veiklos tipo organizacijas**

	Organizacinė identifikacija				Psichologinis įgalinimas				Beasmensio organizacinis pasitikėjimas				Suvoktas išorinis prestižas			
	M	SD	F	p	M	SD	F	p	M	SD	F	p	M	SD	F	p
Gamyba (N = 21)	3,968	0,84	1,362	0,196	4,804	0,842	1,355	0,199	3,532	0,82	1,433	0,164	3,595	0,57	1,026	0,421
Statyba (N = 27)	3,883	0,98			4,897	0,74			3,584	0,78			3,537	0,71		
Didmeninė prekyba (N = 46)	3,453	0,76			4,575	0,80			3,637	0,61			3,569	0,69		
Mažmeninė prekyba (N = 147)	3,599	0,76			4,765	0,67			3,591	0,57			3,447	0,66		
Paslaugos (N = 56)	3,691	1,01			4,769	0,77			3,523	0,65			3,506	0,74		
Informacija ir ryšiai (N = 10)	3,983	0,57			4,778	0,52			4,088	0,433			3,817	0,74		
Finansinė ir draudimo veikla (N = 24)	3,819	0,69			4,644	0,63			3,912	0,56			3,556	0,65		
Administracinė ir aptarnavimo veikla (N = 13)	3,410	0,58			4,222	0,62			3,493	0,38			3,205	0,36		
Švietimas (N = 6)	3,500	0,93			4,926	0,74			3,500	0,51			3,500	0,38		
Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas (N = 14)	3,595	1,46			4,444	0,94			3,5756	0,73			3,393	0,72		
Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla (N = 12)	3,319	0,88			4,759	0,72			3,4755	0,81			3,153	0,63		

Saltinis: sudaryta tyrimo autorės remiantis tyrimo rezultatais

**3.5 lentelė. Organizacinės identifikacijos, psichologinio įgalinimo, suvokto išorinio prestižo ir beasmenio organizacinio pasitikėjimo vertinimai pagal skirtingo dydžio organizacijas**

	Organizacinė identifikacija				Psichologinis įgalinimas				Beasmenis organizacinis pasitikėjimas				Suvoktas išorinis prestižas			
	M	SD	F	p	M	SD	F	p	M	SD	F	p	M	SD	F	p
1-9 (N = 44)	3,948	0,77	3,153	0,025	4,876	0,66	0,998	0,394	3,648	0,68	0,822	0,482	3,594	0,67	2,0252	0,106
10-49 (N = 118)	3,620	0,74			4,735	0,74			3,672	0,57			3,494	0,67		
50-249 (N = 83)	3,669	1,01			4,659	0,76			3,565	0,73			3,335	0,65		
250 ir daugiau (N = 133)	3,535	0,85			4,683	0,72			3,563	0,59			3,535	0,67		

Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės remiantis tyrimo rezultatais

**3.6 lentelė. Organizacinės identifikacijos, psichologinio įgalinimo, suvokto išorinio prestižo ir beasmenio organizacinio pasitikėjimo vertinimai pagal skirtingą bendrą darbo santykių trukmę**

	Organizacinė identifikacija				Psichologinis įgalinimas				Beasmenis organizacinis pasitikėjimas				Suvoktas išorinis prestižas			
	M	SD	F	p	M	SD	F	p	M	SD	F	p	M	SD	F	p
Mažiau nei 1 metai (N = 19)	3,368	0,63	9,898	<b>p &lt; 0,001</b>	4,251	0,62	8,069	<b>p &lt; 0,001</b>	3,675	0,54	0,940	0,455	3,517	0,66	3,402	<b>0,005</b>
1-5 metai (N = 115)	3,349	0,83			4,475	0,72			3,591	0,60			3,358	0,71		
6-10 metų (N = 87)	3,590	0,88			4,737	0,71			3,539	0,62			3,397	0,64		
11-15 metų (N = 68)	3,664	0,76			4,846	0,72			3,618	0,63			3,502	0,60		
16-20 metų (N = 37)	4,013	0,87			5,009	0,74			3,795	0,64			3,716	0,69		
21 ir daugiau metų (N = 52)	4,192	0,69			5,008	0,58			3,587	0,71			3,718	0,61		

Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės remiantis tyrimo rezultatais

**3.7 lentelė. Organizacinės identifikacijos, psichologinio įgalinimo, suvokto išorinio prestižo ir beasmenio organizacinio pasitikėjimo vertinimai pagal skirtingą darbo santykių trukmę dabartinėje organizacijoje**

	Organizacinė identifikacija				Psichologinis įgalinimas				Beasmenis organizacinis pasitikėjimas				Suvoktas išorinis prestižas			
	M	SD	F	p	M	SD	F	p	M	SD	F	p	M	SD	F	p
Mažiau nei 1 metai (N = 67)	3,405	0,91	7,026	<b>p &lt; 0,001</b>	4,357	0,72	7,154	<b>p &lt; 0,001</b>	3,655	0,57	0,577	0,718	3,435	0,67	2,996	<b>0,012</b>
1-5 metai (N = 162)	3,512	0,84			4,656	0,75			3,560	0,66			3,409	0,70		
6-10 metų (N = 66)	3,725	0,79			4,859	0,64			3,581	0,55			3,432	0,62		
11-15 metų (N = 49)	3,829	0,76			4,993	0,65			3,684	0,62			3,653	0,59		
16-20 metų (N = 18)	4,277	0,62			5,068	0,53			3,735	0,59			3,898	0,63		
21 ir daugiau metų (N = 16)	4,343	0,85			4,972	0,69			3,618	0,83			3,708	0,57		

Šaltinis: sudaryta tyrimo autorės remiantis tyrimo rezultatais

## 4 priedas Moderuotos mediacijos struktūrinio įgalinimo ryšiui su organizacine identifikacija efekto diagramos

