

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO PROCESŲ VALDYMO PROGRAMA

Ignas Vasilkevičius
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO IR MOTYVAVIMO DIDINIMU PAREMTAS VERSLO PROCESŲ VALDYMAS	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT BASED ON INCREASING EMPLOYEES EMPOWERMENT AND MOTIVATION
---	---

Darbo vadovas as.dr. Laura Pilukienė

Vilnius, 2022

TURINYS

ĮVADAS	5
1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA IR ĮGALINIMAS VERSLO PROCESŲ VALDYMO KONTEKSTE: TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1 Procesinio požiūrio nauda: veiksniai lemiantys verslo procesų valdymo sėkmę	8
1.2 Darbuotojų motyvacijos koncepcija ir įtaką darantys veiksniai	16
1.3 Darbuotojų įgalinimo koncepcija ir įtaką darantys veiksniai.....	19
1.4 Teorinis darbuotojų įgalinimo ir motyvavimo didinimu paremtas verslo procesų valdymo modelis.....	22
2. DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO IR MOTYVAVIMO DIDINIMU PAREMTO VERSLO PROCESŲ VALDYMO EMPIRINIO TYRIMO METODIKA.....	25
2.1 Atliktų empirinių tyrimų metodų ir rezultatų apžvalga	25
2.2 Empirinio tyrimo problema, tikslas ir etapai	27
2.3 Tyrimo konstruktai ir hipotezės.....	28
2.4 Kiekybinio tyrimo ypatumai: imtis ir anketa.....	33
2.5 Tyrime naudotų skalių patikimumas.....	34
3. DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO IR MOTYVAVIMO DIDINIMU PAREMTO VERSLO PROCESŲ VALDYMO EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ	36
3.1 Tyrimo respondentų demografiniai rodikliai.....	36
3.2 Statistinė duomenų analizė	37
3.3 Darbuotojų materialaus motyvavimo, psichologinio įgalinimo bei įmonės verslo procesų valdymo rezultatų sąsajų vertinimas	38
3.4 Materialių motyvavimo didinimo ir vadovo įtakos veiksnių įtaka darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygiui.....	40
3.5 Struktūrinio įgalinimo įtaka įmonės verslo procesų valdymo rezultatams	41
3.6 Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas	45
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	48
LITERATŪROS SĄRAŠAS	52
SUMMARY	57
PRIEDAI.....	59

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Apžvelgtų tyrimų apibendrinimas.....	26
2 lentelė. Materialaus motyvavimo didinimo veiksmų konstruktas	29
3 lentelė. Vadovo įtakos veiksmų konstruktas	30
4 lentelė. Struktūrinio įgalinimo veiksmų konstruktas.....	31
5 lentelė. Kompetencijos jausmo konstruktas	31
6 lentelė. Padidėjusio kūrybingumo konstruktas.....	32
7 lentelė. Padidėjusio produktyvumo konstruktas.....	32
8 lentelė. Iniciatyvumo konstruktas.....	32
9 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo konstruktas	33
10 lentelė. Padidėjusio pasitenkinimo darbu konstruktas.....	33
11 lentelė. Klausimyno skalių vidinis patikimumas	35
12 lentelė. Tyrimo dalyvių demografiniai rodikliai.....	36
13 lentelė. Materialių motyvavimo didinimo ir psichologinio įgalinimo veiksmų vertinimai bendroje grupėje.....	38
14 lentelė. Materialių motyvavimo didinimo, psichologinio įgalinimo bei įmonės verslo procesų valdymo rezultato veiksmų vertinimo skirtumai priklausomai nuo lyties.....	39
15 lentelė. Struktūrinio įgalinimo veiksmų sąsajos su materialiais motyvavimo didinimo ir vadovo įtakos veiksniais	40
16 lentelė. Daugialypis tiesinės regresinis modelis vertinantis, kaip materialūs motyvavimo didinimo ir vadovo įtakos veiksniai veikia struktūrinį įgalinimą.....	41
17 lentelė. Įmonės verslo procesų valdymo rezultatų skalių sąsajos su struktūrinio įgalinimo veiksniais	42
18 lentelė. Daugialypis tiesinės regresinis modelis vertinantis, kaip struktūrinio įgalinimo veiksniai veikia kūrybingumo padidėjimą.....	42
19 lentelė. Daugialypis tiesinės regresinis modelis vertinantis kaip struktūrinio įgalinimo veiksniai veikia produktyvumo padidėjimą.....	43
20 lentelė. Daugialypis tiesinės regresinis modelis vertinantis kaip struktūrinio įgalinimo veiksniai veikia iniciatyvumą.....	44
21 lentelė. Daugialypis tiesinės regresinis modelis vertinantis kaip struktūrinio įgalinimo veiksniai veikia organizacinį įsipareigojimą.....	44
22 lentelė. Daugialypis tiesinės regresinis modelis vertinantis kaip struktūrinio įgalinimo veiksniai veikia pasitenkinimo darbu padidėjimą.....	45
23 lentelė. Hipotezių tikrinimo apibendrinimas	46

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Procesų valdymo sistema	9
2 paveikslas. Skirtumas tarp funkcinio ir procesinio valdymo.	12
3 paveikslas. Darbuotojų įgalinimo ir motyvavimo didinimu paremtas verslo procesų valdymo teorinis modelis.....	23
4 paveikslas. Darbo empirinio tyrimo eiga	27
5 paveikslas. Konceptualus tyrimo modelis.....	28
6 paveikslas. Įmonės verslo procesų valdymo rezultato skalių vertinimai bendroje grupėje .	39

IVADAS

Temos aktualumas. Nagrinėjant įvairias pelningas organizacijas, galime pastebėti, jog jų puikius rezultatus lemia ne vien finansiniai ištekliai, bet ir žmogiškieji. Daugelis organizacijų susiduria su darbuotojų poreikių nepatenkinimu (darbo užmokestis, pripažinimas darbe, pareigos, atsakomybės ir t.t) dėl ko įvyksta didelė darbuotojų kaita bei žymiai nukrenta verslo našumas. Organizacijos efektyvumas turi didelį ryšį su psichologiniu įgalinimu ar motyvacijos stygiumi darbuotojams, jų priemonių parinkimu bei jų taikymu. Todėl, darbuotojų motyvavimas ir psichologinis įgalinimas yra neatsiejama verslo procesų dalis, norint pagerinti organizacijos veiklos rezultatus.

Daugelyje verslo šakų veikiančiose organizacijose labai populiarėja procesinis požiūris į verslo procesų valdymą. Vis labiau organizacijos orientuojasi į procesinį organizacijos valdymą bei šį valdymo būdą naudoja daugiau negu 80 procentų lyderiaujančių organizacijų pasaulyje (Towers ir Schurter, 2005). Taip pat, yra stipriai išaugęs susidomėjimas verslo procesų valdymu organizacijose, dėl procesų svarbos organizacijose bei didelės konkurencijos (Dayal ir kt., 2001). Gerai apibrėžti, organizuoti, įgyvendinti ir valdomi verslo procesai yra labai svarbūs bet kuriai organizacijai, norinčiai veikti efektyviai. Verslo procesų valdymas šiais laikais yra ne tik madingas žodis, bet ir tapo labai svarbia sritimi, į kurią organizacijos nori sutelkti dėmesį (Jadhav, 2011). Problema ta, kad akcentuojami techniniai verslo procesų valdymo elementai, tačiau dar nedaug dėmesio tiek teoretikų, tiek praktikų skiria darbuotojų vaidmens išryškinimui būtent verslo procesų valdyme. Vienas iš pagrindinių efektyvaus verslo procesų valdymo uždavinių turi būti darbuotojų įgalinimo ir motyvavimo užtikrinimas.

Darbuotojų motyvacija yra numeris vienas problema, su kuria organizacijos susiduria (Wiley, 1997). Todėl yra svarbu ištirti darbuotojų požiūrį į veiksnius, kurie motyvuoja juos dirbti. Motyvaciniai veiksniai, kaip premijos ir atlyginimas yra vienas iš būdų išlaikyti darbuotojus organizacijoje (Nagabhaskar, 2014). Dobre (2013) teigia, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp darbuotojų motyvacijos ir organizacijos efektyvumo, kurį atspindi daugybė atliktų tyrimų. Darbuotojų išlaikymas organizacijoje ir jų įsitraukimas yra labai svarbūs organizacijai, nes darbuotojai yra varomoji jėga siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus ir uždavinius (Nagabhaskar, 2014).

Psichologinis įgalinimas yra taip pat svarbus veiksnys norint užtikrinti darbuotojo efektyvų darbą organizacijoje. Psichologinis įgalinimas iš tikrųjų yra nauja koncepcija, apibūdinanti naują žmonių valdymo požiūrį (Lee ir Koh, 2001). Svarbu paminėti, jog literatūroje yra sutinkami du įgalinimo konceptai - struktūrinis įgalinimas ir psichologinis įgalinimas. Šie du iš esmės skirtingi požiūriai į įgalinimo koncepciją sukėlė sunkumus didžiąją

dalį iki šiol atliktų tyrimų teisingai interpretuoti, nes tai, kas buvo išmatuota, gali atitikti tyrėjų konceptualų požiūrį arba ne (Meyerson ir Kline, 2008). Šiame darbe yra tiriamas psichologinis įgalinimas.

Remiantis ankščiau atliktais tyrimais motyvacija ir psichologinis įgalinimas bus tiriami kaip du tarpusavyje susiję veiksniai darantys įtaką verslo procesų valdymui. Aukščiau nurodyti tyrimai apsiriboja ir susitelkia ties vienu veiksnium dėl jų panašumo ir kompleksiško. Taip pat, psichologinis įgalinimas yra mažai tyrinėtas Lietuvos rinkoje, todėl galima gilinti šias žinias pritaikant tyrimą Lietuvos gyventojams.

Darbo problema. Kokią įtaką daro darbuotojų motyvavimas bei įgalinimas (atskiri motyvavimo ir įgalinimo veiksniai) įmonės verslo procesų valdymo rezultatams. Literatūroje nėra daug nagrinėta kaip darbuotojų motyvavimas ir įgalinimas lemia verslo procesų valdymo geresnius rezultatus.

Darbo tikslas. Įvertinti darbuotojų motyvavimo ir įgalinimo veiksnių įtaką įmonės verslo procesų valdymui, jo galutiniams rezultatams.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti mokslinės literatūros analizę apie darbuotojų psichologinio įgalinimo ir motyvavimo ypatumus.
2. Pateikti teorinius verslo procesų valdymo aspektus.
3. Sukurti darbuotojų įgalinimo ir motyvavimo didinimu pagrįstą teorinį verslo procesų valdymo modelį.
4. Sudaryti empirinio tyrimo metodiką, siekiant ištirti materialių motyvavimo didinimo bei psichologinio įgalinimo veiksnių įtaką įmonės verslo procesų valdymo rezultatams.
5. Atlikti empirinio tyrimo rezultatų statistinę analizę.
6. Pateikti išvadas ir pasiūlymus bei svarbiausias išvagas, remiantis gautais tyrimo rezultatais.

Darbo tyrimo metodai. Mokslinių straipsnių rinkimas, sisteminimas, analizė. Kiekybinio tyrimo anketinė apklausa (elektroniniu būdu). Kiekybinė duomenų analizė naudojant SPSS programinę įrangą.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: literatūros analizė, tyrimo metodika bei empirinio tyrimo duomenų statistinė analizė. Pirmoje dalyje, atlikus mokslinės

literatūros analizę, buvo išanalizuoti teoriniai psichologinio įgalinimo, motyvavimo bei verslo procesų valdymo aspektai. Antroje darbo dalyje, pateiktoje empirinio tyrimo metodikoje, buvo detalizuoti empirinio tyrimo metodai. Galiausiai, buvo išanalizuoti empirinio tyrimo duomenys, t.y. išanalizuoti surinkti respondentų atsakymai apie psichologinio įgalinimo bei motyvavimo didinimo veiksnių įtaką įmonės verslo procesų valdymo rezultatams. Darbo pabaigoje pateiktos apibendrinančios išvados ir pasiūlymai bei svarbiausios išvalgos, kuriuos būtų naudingos įmonėms, siekiant tobulinti verslo procesų valdymą, paremtą darbuotojų motyvavimu ir įgalinimu.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA IR ĮGALINIMAS VERSLO PROCESŲ VALDYMO KONTEKSTE: TEORINIAI ASPEKTAI

Pirmoje baigiamojo magistro darbo dalyje yra nagrinėjama verslo procesų samprata ir jų valdymo esminiai ypatumai bei verslo procesų valdymo sėkmės ypatumai procesiniu požiūriu. Taip pat, yra analizuojama darbuotojų motyvacija ir psichologinis įgalinimas bei juos lemiantys veiksniai. Norint suprasti ryšį tarp darbuotojų motyvacijos, psichologinio įgalinimo ir efektyvaus verslo procesų valdymo, buvo sudarytas šis ryšį atspindintis darbuotojų įgalinimu ir motyvavimo didinimu paremtas verslo procesų valdymo teorinis modelis. Teorinė problemos analizė yra pateikiama remiantis įvairia užsienio autorių literatūra.

1.1 Procesinio požiūrio nauda: veiksniai lemiantys verslo procesų valdymo sėkmę

Ketvirtoji pramonės revoliucija (*angl. Industry 4*) vaidina didelį vaidmenį organizacijų verslo procesų valdyme dėl sparčios automatizacijos bei naujų inovatyvių technologijų. Ši pramonės revoliucija, kaip ir verslo procesų valdymas skatina veiklos optimizavimą, nenustojamą tobulėjimą. Kiekviena verslo šaka ar organizacija turi savo tam tikrus nustatytus ir naudojamus verslo procesus, kurie gali būti apibrėžti, kaip struktūrizuotas veiklų rinkinys, siekiant sukurti produktą ar paslaugą tam tikram klientui ar rinkai (Davenport, 1993). Taip pat, vyrauja daugiau apibrėžimų, tačiau jų esmė išlieka ta pati - turi būti išskirta aiški užduotis ar veikla, kuri sukuria tam tikrą rezultatą. Šis apibrėžimas išskiria produkto (prekės ar paslaugos) sukūrimą klientui ar rinkai, tačiau jeigu toks procesas nesukuria pridėtinės vertės, organizacijos turėtų jį peržiūrėti ar koreguoti, o nusprendus, kad jis yra nenaudingas – jo atsisakyti. Galima priežastis, kodėl nėra vieno apibendrinto apibrėžimo, yra tokia, kad priklausomai nuo vykstančio proceso ir jo aplinkos, reikia identifikuoti skirtingus proceso komponentus.

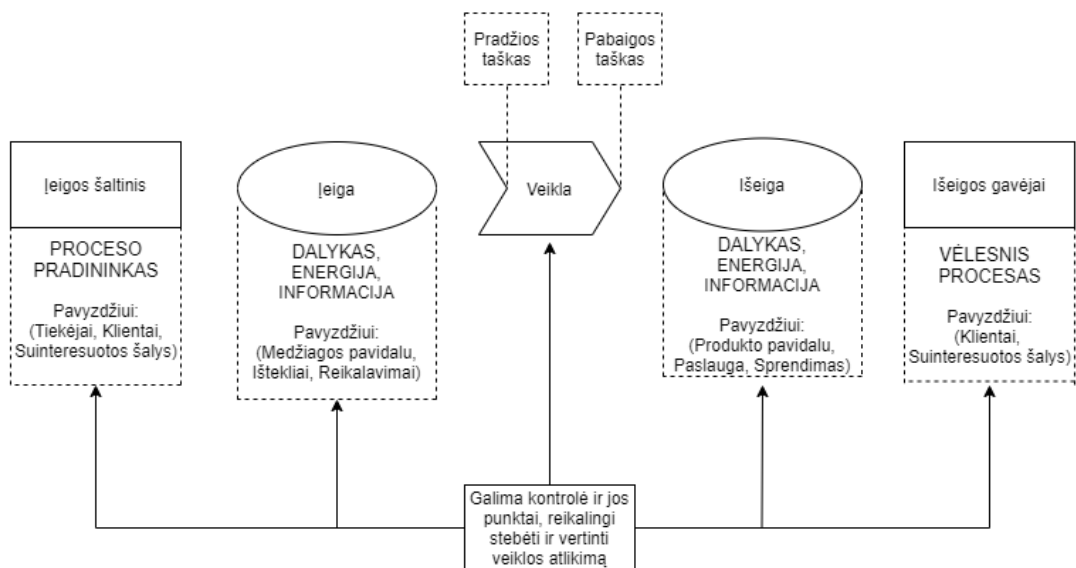
Verslo procesų tipų yra įvairių: nuo vadybos, gamybos ar operacijų iki pačių mažiausių, kaip elementarus laiško atrašymas klientui. Visų šitų procesų dėka buvo išplėtotą industrija verslo procesų valdymas (*angl. Business Process Management*), kurią būtų galima apibrėžti, kaip apimantį sąvokas, metodus ir technikas, kurie palaiko verslo procesų projektavimą, administravimą, konfigūravimą, įgyvendinimą ir analizę (Weske, 2012). Šiais procesais siekiama sumažinti veiklos kaštus, padidinti klientų aptarnavimo pasitenkinimą, optimizuoti procesus bei kurti naujus produktus. Verslo procesų valdymas skirtingais laikotarpiais buvo orientuotas į skirtingus prioritetus, bet jų tikslas buvo toks pat – optimizuoti procesus (Lindsay ir kt., 2003):

- 60-aisiais sektoriai koncentravosi kaip pagaminti daugiau (kiekybė);
- 70-aisiais: kaip pagaminti pigiau (kaina/kaštai);
- 80-aisiais: kaip pagaminti geriau (kokybė)
- 90-aisiais: kaip pagaminti greičiau (efektyvumas laiko atžvilgiu);
- 21-ame amžiuje: kaip pasiūlyti daugiau (prekių, paslaugų, aptarnavimo)

Daug kur paplitusi bei tarptautiniu mastu pripažinta kokybės vadybos sistema ISO 9001:2015 (2015) nori perteikti procesinį požiūrį, kuris yra orientuotas į kliento poreikius. Organizacijoms yra svarbu suprasti, kad tik išanalizavus viduje vykstančius procesus ir išskaidžius juos į dar mažesnius, galima surasti klaidų priežastį bei jas išspręsti, ko pasekoje didėja organizacijos našumas. Remiantis ISO 9001:2015 (2015) galima sudaryti bendrą procesų sąveiką, kuri atvaizduoja literatūroje pateikiamus apibrėžimus ir gali būti pritaikoma visuose organizacijos lygmenyse bei procesuose (1 paveikslas).

1 paveikslas.

Procesų valdymo sistema



Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis kokybės vadybos sistema ISO 9001:2015 (2015)

Šis paveikslas vaizdžiai perteikia verslo procesą, panaudojant grafinius elementus, kurie iliustruoja viso proceso eigą. Procesas prasideda nuo proceso iniciatoriaus ir baigiasi ties galutiniu produktu (preke ar paslauga). Organizacijos savo procesams dažnai naudoja procesų modeliavimą savo tikslui pasiekti. Dauguma vadovų teigia, jog puikiai valdo verslo procesus, tačiau ne visada šie procesai yra aiškiai identifikuojami. Dažnai organizacijų vadovai galvoja, jog visi ir taip žino savo darbo specifiką. Tačiau, kai procesai nėra aiškiai įvardinti, apibrėžti ir

pateikti komandai gali kilti netinkamas sprendimų priėmimas. Taip pat yra problema, jog dauguma darbuotojų dalyvaujančių verslo procesuose kiekvieną dieną, dažnai nežino viso proceso bei savo įdėto darbo naudos galutiniam rezultatui, nors esminė procesų paskirtis yra apibrėžti ne tik ką organizacija daro, bet ir aprašyti kaip tam tikros užduotys turi būti atliekamos (Antonucci ir Goeke, 2011).

Organizacijos verslo procesai pagal Champy ir Hammer (1993) yra skirstomi į tris pagrindinius tipus – esminius, pagalbinius ir tobulinimo procesus. Kitas autorius Earl (1994) apibendrina skirtinguose literatūros šaltiniuose autorių minimus verslo procesu tipus pagal tikslus:

1. **Esminiai ar pirminiai procesai** (*angl. Core*) yra tiesiogiai susiję su klientais ir kuria pridėtinę vertę.
2. **Palaikomieji procesai** (*angl. Support*) yra skirti palaikyti esminius procesus bei kuria netiesioginę pridėtinę vertę.
3. **Verslo ryšiai** (*angl. Network*) apibūdina organizacijos išorinę aplinką (klientus, tiekėjus).
4. **Valdymo procesai** (*angl. Management*) yra sietini su kompanijos strategijos formavimu, išteklių planavimu bei visos organizacijos valdymu.

Verslo procesų identifikavimas yra svarbi dalis verslo procesų vadyboje, kuris nusako esamus procesus organizacijoje ir kriterijus, naudojant pasirinkimui procesų, kuriuos reikia tobulinti (Dumas ir kt., 2018). Identifikavimas atliekamas todėl, kad suprasti kaip organizacija veikia bei padidinti projektų vertę. Identifikavimo metu sudaromas verslo procesų žemėlapis. Identifikavimas leidžia nusakyti verslo taisykles, procesų operacijas, savininkus ir parodo esančius (*angl. AS-IS*) verslo procesus. Identifikavimas gali būti automatizuotas arba ne automatizuotas (Jadhav, 2011). Tai priklauso nuo organizacijos struktūros, procesų automatizavimo bei nuo organizacijos brandos. Verslo procesų žemėlapis yra sudaromas po procesų identifikavimo, kad pateikti vizualiai procesų žingsnius ir kaip jie turi būti atlikti nuo pradžios iki galo. Jo tikslas – pagerinti verslo našumą. Kaip ir kitos diagramos, šitam žemėlapiui sudaryti naudojami tokie simboliai, kaip apskritimai, kvadratai, rodyklės ir t.t. Be vizualiai išreikštų procesų vykstančių organizacijoje, darbuotojai yra palikti nežinioje bei turi patys interpretuoti, koks yra geriausias sprendimas, kas dažnai priveda prie klaidų. Verslo procesai susideda iš individualių užduočių, kurias atlikus gauni rezultatą. Labai svarbu yra identifikuoti kiekvieną asmenį, kuris yra atsakingas už tam tikrą užduotį bei aiškiai atvaizduoti atsakomybes ir funkcijas. Damelio (2011) išskiria 3 skirtingus procesų žemėlapius, pagal jų paskirtį:

1. Ryšių žemėlapis (*angl. Relationship map*).
2. Juosta (*angl. „swimlane“ diagram*).
3. Struktūrinė schema (*angl. Flowchart*).

Ryšių žemėlapis atvaizduoja organizacijos dalis bei vidinius ar išorinius tiekėjų/klientų ryšius su organizacijos dalimis. „Swimlane“ juosta iliustruoja procesų eigą pačioje organizacijoje, o struktūrinė schema atvaizduoja veiklas, kurias kuria, gamina ar suteikia specifinį rezultatą.

Taip pat reiktų paminėti, kaip yra matuojama atlikta veikla. Vienas iš būdų pamatuoti rezultatą yra pagrindinis veiklos rodiklis (*angl. Key Performance Indicator (KPI)*), į kurį įeina atskiri keturi našumo matavimo matmenys kaip laikas, kaina, kokybė, lankstumas (Dumas ir kt. 2018). Remiantis šiais matmenimis galima nustatyti ar darbuotojas, ar organizacija įvykdo išskeltus tikslus, priimti strateginius sprendimus ar suteikti grįžtamąjį ryšį. Kiekviena organizacija ar atskiras jos padalinys naudoja skirtingus rodiklius nusakyti sėkmę pagal tikslus ar uždavinius. Vienas iš būdų nustatyti išskeltų rodiklių tinkamumą yra pagal SMART metodiką (*angl. Specific, Measurable, Attainable, Relevant, and Time-bound*) (Ishak ir kt., 2019). Pagal šią metodiką, kiekvienas išskeltas tikslas organizacijai ar darbuotojui turi būti:

- Specifiškas - konkretus (*angl. Specific*).
- Išmatuojamas (*angl. Measurable*).
- Pasiekiamas (*angl. Attainable*).
- Aktualus (*angl. Relevant*).
- Nustatytas – suplanuotas laiko atžvilgiu (*angl. Time-bound*).

Šio rodiklio pagalba galima matuoti tiek organizacijos veiklos rezultatus tiek pačio darbuotojo, kuris dalyvauja procese. Tik atitinkant šiuos kriterijus galima užtikrinti, jog pagrindinis veiklos rodiklis yra aiškiai suformuluotas ir yra įgyvendinamas.

Organizacijos dažnai varžosi dėl skirtingų rinkų, išteklių, prekių ar paslaugų dėl vyraujančios konkurencijos esamoje veiklos sferoje. Vienas iš būdų norint išlikti rinkoje bei išlaikyti konkurencingumą yra procesinio požiūrio diegimas. Procesinis požiūris reiškia susitelkimą ties verslo procesais, o ne į organizacijos funkcinę struktūrą ar hierarchiją (Kohlbacher ir Gruenwald, 2011). Porter (1985) buvo vienas pirmųjų, kuris panaudodamas vertės grandinės modelį pasiūlė organizacijoms įdiegti procesinį požiūrį. Šita vertės grandinė susideda iš pagrindinių ir palaikymo veiklų. Tokios veiklos kaip operacijos, logistika, pardavimai ar klientų aptarnavimas yra pagrindinės, nes kuria tiesiogiai pridėtinę vertę organizacijai. Veiklos tokios kaip infrastruktūra, žmogiškieji ištekliai, technologijos ar pirkimai yra palaikymo, nes jos padeda pagrindines veiklas padaryti efektyvesnes. Šitų atskirų veiklų išskaidymas į atskiras dalis yra, kaip atskirai išskirti procesai.

Pagrindinis skirtumas tarp į procesinį valdymą orientuotos organizacijos ir funkcinio valdymo organizacijos yra tas, kad procesiniame valdyme organizacijai svarbiausia klientų poreikių tenkinimas ir pasitenkinimo didinimas, o funkciniam valdymui yra orientuota į užsibrėžtų tikslų pasiekimą (Nadarajah ir Sharifah, 2016). Funkciniame valdyme užduotys yra traktuojamos kaip atskiri objektai, kuriose skirtingi departamentai nesąveikauja tarpusavyje. Užduotys keliauja iš aukščiausių lygio vadovų iki darbuotojų ir kiekvienas skyrius valdomas atskirai. Taip pat, pagal darbuotojų ar skyriaus funkcijas yra matuojamas veiklos efektyvumas. Nors žinant, jog organizacijų pagrindinis tikslas yra pelnas ir vienintelis kelias tai pasiekti yra teikti paslaugas ar prekes geriau, negu tai daro konkurentai. Remiantis tuo, organizacijos, kaip visumos, tikslas nėra, kad tam tikri departamentai gerai funkcionuotų, o tam, kad tarpusavyje susijusios procesų sąveikos vestų prie pagrindinio tikslo – pinigų. Taigi, priešingai negu funkcinis valdymas, procesinis valdymas pabrėžia klientų pasitenkinimo didinimą, o klientai ir yra pagrindinė priemonė pasiekti tikslą. Procesiniame valdyme organizacijos nukrypsta nuo tradicinės struktūros tuo, kad naudojasi darbuotojų komandomis ar grupėmis, kurios yra sudarytos iš skirtingų skyriaus darbuotojų išspręsti tam tikrą užduotį. Tai tarsi panaikina barjerus ar skirtingus požiūrius organizacijos padaliniuose. Puikus pavyzdys tarp funkcinio ir procesinio valdymo yra pavaizduotas 2 paveiksle.

2 paveikslas.

Skirtumas tarp funkcinio ir procesinio valdymo.



Šaltinis: parengta autoriaus, remiantis (Paim ir kt. 2008)

Šis paveikslas puikiai pavaizduoja, kaip funkciniam valdyme yra fokusuojamasi ties atskirais funkciniais vienetais, o procesiniame valdyme pirmiausia dėmesys skiriamas visų funkcinų vienetų suvokimui kaip bendram procesui (Paim ir kt. 2008). Procesinis požiūris organizacijose naudojamas visame pasaulyje. Hammer (2007) teigia, jog procesinis požiūris pagerina tokius veiklos rodiklius kaip kainodara, produkcijos kokybė, procesų atlikimo greitis, pelningumas, klientų pasitenkinimas ir lojalumas, kiti vidiniai organizacijos procesai. Autoriai Hinterhuber (1995), Hirzel (2013), Melan (1989) bei Schmelzer ir Sesselmann (2006) kurie nagrinėjo procesinio požiūrio naudą organizacijoje bendrai sutaria dėl šio požiūrio naudos ir pateikia šiuos teigiamus pokyčius:

- Padidėjęs klientų pasitenkinimas.
- Padidėjęs produktyvumas.
- Padidėjusi organizacijos vertė.
- Greitesnis proceso ciklo laikas.
- Didesnis produktų (prekių ir paslaugų) atitikimas klientų poreikiams.
- Nepaliekama vietos interpretacijai.
- Apibrėžta, struktūrizuota proceso eiga, suprantama proceso dalyviams.
- Procedūrų optimizavimas dėl kurio išauga produktyvumas.
- Efektyvesnis procesų valdymas gali būti kaip mokymosi priemonė.
- Produktų ir paslaugų kokybės didinimas.
- Pridėtinės vertės kūrimas, susitelkiant ties pagrindinėmis organizacijos kompetencijomis, o ne ties nekonkurencingomis veiklomis.
- Kaštų sumažėjimas.

Šie išvardinti teigiami pokyčiai parodo, jog procesinis požiūris organizacijoje yra neatsiejama dalis, norint nuolatos tobulinti savo veiklą bei išlikti rinkoje tarp stipriausių konkurentų. Šitas požiūris leidžia paskirstyti kiekvienam darbuotojui aiškias atsakomybes galutiniam darbo rezultatui, sukurti efektyvią darbo sistemą bei pagerina komunikaciją tarp darbuotojų. Taip pat yra pašalinamas organizacinis susiskaidymas, nereikalingas išteklių naudojimas bei padeda kompanijai prisitaikyti prie išorinių aplinkos faktorių ateityje.

Norint, kad procesas būtų realizuotas turi egzistuoti tam tikri proceso įgalintojai, be kurių procesas negalėtų nepertraukiamai veikti. Hammer (2015) išskiria penkis proceso įgalinimo elementus:

- 1) Projektavimas – tai yra detalus proceso aprašymas (specifikacija), kurioje yra nurodoma kada, kaip, koku tikslumu, kokios užduotys ir t.t.
- 2) Metrika – tai priemonė, naudojama rezultatams sekti bei matuoti.

- 3) Vykdytojai – tai žmonės, kurie yra paskirti vykdyti procesą. Jie turi turėti tam tikrus įgūdžius ir žinias apie patį procesą ir jo tikslą.
- 4) Infrastruktūra – tai informacinių ir žmogiškųjų išteklių sistemos, kurios padeda palaikyti proceso veiklą.
- 5) Savininkas – tai vadovas, kuris yra autorizuotas valdyti procesą bei yra atsakingas už proceso koordinavimą bei rezultatus organizacijoje.

Be šitų aukščiau paminėtų įgalinimo elementų, procesas gali funkcionuoti trumpą laikotarpį, tačiau ilgai procesas žlugs (Hammer, 2015). Procesinis požiūris organizacijose gali egzistuoti tik tada kai yra užtikrinamos tam tikros sąlygos. Kohlbacher ir Gruenwald (2011) savo darbe išskyrė devynis elementus, kurie sąveikaudami tarpusavyje užtikrina procesinio požiūrio organizacijoje buvimą:

- 1) Procesų projektavimas ir dokumentacija.
- 2) Vadovu įsitraukimas.
- 3) Proceso savininkas.
- 4) Proceso našumo matavimas.
- 5) Organizacijos kultūra orientuota į procesinį požiūrį.
- 6) Organizacijos struktūra orientuota į procesinį požiūrį.
- 7) Darbuotojai ir kompetencija.
- 8) Žmogiškųjų išteklių sistemos orientuotos į procesinį valdymą.
- 9) Procesinių projektų koordinacija ir integravimas.

Kiekvienas iš šių elementų formuoja procesinį požiūrį organizacijoje, kurie leidžia tobulėti, optimizuoti procesus bei siekti nustatytų tikslų.

Procesų projektavimas ir dokumentacija. Pagrindinis dalykas valdant organizaciją yra žinoti, kokie procesai egzistuoja ir kaip jie priklauso vienas nuo kito. Pradinis taškas procesų vadyboje yra tiksliai apibrėžti verslo procesus (Hinterhuber, 1995). Hammer (2007) pabrėžia, jog procesų projektavimas nusako darbo našumą. Šis elementas matuoja kaip procesai yra projektuojami ir dokumentuojami. Kohlbacher ir Gruenwald (2011) teigia, norint užtikrinti tinkamą procesų projektavimą ir dokumentaciją, organizacija turi turėti: 1) Organizacijos procesų modelį, 2) procesų dokumentaciją, kuri yra atnaujinama ir naudojama, 3) apibrėžtas proceso įeigas ir išeigas, 4) kliento ir tiekėjo identifikavimą procese, 5) procesų segmentavimą.

Vadovų įsitraukimas. Kiekvienoje organizacijoje vadovai turi pritarti tam tikriems pokyčiams. Be jų pritarimo idėja negali išsivystyti ir egzistuoti. Didelio našumo procesai, kurie vyrauja tarp skirtingų departamentų turi būti prižiūrimi vadovų (Hammer, 2007). Hinterhuber (1995) teigia, jog už procesų vadybą yra atsakingi aukščiausio lygio vadovai arba vadovai

atsakingi už tam tikrus departamentus. Taigi, norint jog procesai būtų valdomi tinkamai – vadovų įsitraukimas yra būtinas.

Proceso savininkas. Funkciniame valdyme, priešingai negu procesiniame valdyme, nėra atsakingo žmogaus, kuris būtų atsakingas už procesą nuo pradžios iki pabaigos. Organizacija, kuri yra orientuota į procesus privalo turėti proceso savininką, kuris užtikrintų sėkmingą proceso rezultatą (Hammer, 2015).

Proceso našumo matavimas. Šis elementas yra svarbus, nes nusako, kaip efektyviai procesas yra atliktas. Hinterhuber (1995) teigia, jog verslo procesas yra įvaldytas, jeigu jį galima pamatuoti. Taigi, procesų našumo matavimas yra svarbi dalis procesinio požiūrio, nes tik tie procesai, kuriuos galima kontroliuoti ir pamatuoti galima ir patobulinti.

Organizacijos kultūra orientuota į procesinį požiūrį. Kompanijos kultūra yra svarbi dalis procesinio požiūrio. Kad organizacijoje vyrautų procesinio požiūrio kultūra, visi vadovai ir darbuotojai turėtų suprasti, kad kompanijos sėkmė priklauso nuo didesnio klientų bei akcininkų pasitenkinimo, negu tai gali suteikti kitos organizacijos (Hinterhuber, 1995). Hammer (2007) išskiria, jog tik organizacijos, kurios vertina klientus, komandinį darbą, prisiima atsakomybes ir yra pasiryžusios keistis galės judėti į priekį su procesine kultūra. Taigi, be egzistuojančios organizacijos kultūros orientuotos į procesinį požiūrį nebus įmanoma užtikrinti procesinio požiūrio organizacijoje.

Organizacijos struktūra orientuota į procesinį požiūrį. Organizacinę struktūrą galima apibūdinti, kaip ryšių rinkinį tarp skirtingų organizacijos vaidmenų (Grossi ir kt., 2007). Tokia organizacijos struktūra seka procesus tvarios organizacijos vystymosi rėmuose (Minonne ir Turner, 2012). Šitas elementas nusako ar organizacijos struktūra atitinka procesinį požiūrį.

Darbuotojai ir kompetencija. Šitas elementas nusako įgūdžius ir žinias žmonių dirbančių organizacijoje. Darbuotojai atsakingi už proceso vykdymą turi turėti įgūdžius ir atitinkamas žinias proceso įgyvendinimui, kitaip nebus galima įdiegti suprojektuoto proceso (Hammer, 2007).

Žmogiškųjų išteklių sistemos orientuotos į procesinį valdymą. Šis elementas nusako ar žmogiškieji ištekliai yra valdomi procesiniu požiūriu. Procesiniame valdyme procesai turėtų remtis darbo pareigybių aprašymu bei egzistuoti skatinimo sistemos, kurios pabrėžia procesų poreikius organizacijoje (Kohlbacher ir Gruenwald, 2011).

Procesinių projektų koordinacija ir integravimas. Paskutinis, bet ne mažiau svarbus elementas pabrėžia ar yra valdomi bei integruojami verslo procesų valdymo projektai (Kohlbacher ir Gruenwald, 2011). Šitų projektų koordinacija reikalinga sukurti galutinį produktą ar paslaugą, kurie suteikia organizacijai pridėtinę vertę (Hinterhuber, 1995).

Taip pat yra svarbus vadybos kokybės modelis sukurtas Deming (1986), kuris leidžia tobulinti procesus. Jis vadinamas Demingo kokybės tobulinimo ciklu (PDSA), kurio etapus galima apibūdinti detaliau taip:

- 1) Planuok (*angl. Plan*): išskirti tikslus atsižvelgiant į klientų ir produkto (prekės ar paslaugos) reikalavimus.
- 2) Daryk (*angl. Do*): įgyvendinti sukurta planą.
- 3) Studijuok (*angl. Study*): gautų rezultatų ir pačio proceso analizė; sukaupitų žinių panaudojimas tolimesniam proceso tobulinimui.
- 4) Veik (*angl. Act*): užtikrinimas, kad įvestas patobulinimas yra sėkmingai įdiegtas, aiški jo nauda ir atitinka užsibrėžtus tikslus.

Organizacija pritaikiusi Demingo kokybės tobulinimo ciklą, gali pagerinti savo produktų (prekių ir paslaugų) kokybę. Pagrindinis tikslas šio modelio yra tas, kad naudojant šitą ciklą galima įdiegti pokyčius sudėtingoje sistemoje, kuri sukuria patobulėjusį galutinį rezultatą. Šis ciklas yra naudojamas nenutrūkstamai, vis grįžtant į pradinį tašką. Tai padeda labiau suprasti esamas problemas ir reikalingus tobulinimus bei užtikrina, kad yra nenukrypstama nuo užsibrėžtų tikslų (Donnelly ir Kirk, 2015).

Apibendrinant galima teigti, jog procesinis požiūris organizacijoje yra būdas išlikti konkurencingam savo veikloje. Tai nėra tik tam tikrų veiksmų atlikimas, kurie užtikrina tolimesnę organizacijos tobulėjimą. Laikui bėgant, keičiasi ekonominė, politinė situacija bei klientų poreikiai. Taip pat atsiranda naujų konkurentų, kurie bando sukurti geresnę paslaugą ar produktą, todėl organizacija privalo adaptuotis prie naujų sąlygų, norint išlikti rinkoje. Procesinis požiūris tai ir akcentuoja – nenustojamą tobulėjimą bei adaptaciją prie aplinkos sąlygų. Taip pat, atitinkamai transformuojasi ir pačios organizacijos procesai, kurie sukuria papildomą pridėtinę vertę.

1.2 Darbuotojų motyvacijos koncepcija ir įtaką darantys veiksniai

Augant gyvenimo tempui, dažnai susiduriame su įvairiomis problemomis ir darbų gausa, kurias įveikti ar atlikti stokojame motyvacijos. Motyvacija galima apibrėžti, kaip poreikį arba troškimą, kuris teikia elgesiui energijos ir nukreipia jį į tikslą, o motyvavimas tai poveikio žmonių elgesiui darymas (Myers, 2008). Motyvacija susideda iš kryptingumo (tai, ką individas stengiasi daryti), pastangų (kaip smarkiai individas stengiasi) ir atkaklumo (kiek ilgai stengiasi). Taip pat, motyvacija galima išskirti į išorinę ir vidinę. Vidinė motyvacija savaime kylanti motyvacija atlikti tam tikrą darbą, o išorinė siejama su aplinkos veiksniais (Myers, 2008). Motyvacija yra labai dinamiškas dalykas. Dirbant su žmonėmis reikia nepamiršti, kad

visi esame skirtingi ir turime individualius poreikius. Tai kas yra svarbu vienam, gali visiškai nerūpėti kitam. Todėl veiksniai motyvuojantys vieną darbuotoją, kito motyvaciją gali tik sumažinti. Vadovai turėtų suprasti, kad motyvavimo sistemos nebūtinai tinka visiems darbuotojams. Bėgant laikui tos pačios motyvavimo priemonės prarandą savo efektyvumą. Pavyzdžiui, jeigu žodinis pagyrimas skatina tik pradėjus dirbti naujoje vietoje, ilgainiui jį kartojant jis tampa mažiau efektyvus arba išvis neefektyvus. Pasikartojantys dalykai mažina motyvavimo sistemos efektyvumą, todėl nereiktų apsiriboti ties vienu būdu. Žmonėms patinka pokyčiai ne tik gyvenime, bet ir motyvavimo sistemoje.

Motyvacijos teorijos yra skirstomos į dvi pagrindines kryptis:

- Turinio teorijos, kuriose yra nagrinėjama motyvacijos turinys – tai kas skatina žmogų elgtis, taip kaip jis elgiasi.
- Proceso teorijos, kuriose aprašo patį motyvavimo procesą.

Motyvacijos turinio teorijoms yra priskiriamos šios pripažintos teorijos: Maslow (1954) poreikių hierarchija; Alderfer (1969) ERG teorija; McClelland (1961) pasiekimų motyvacijos teorija; Herzberg et al., (1959) dviejų veiksmų teorija.

Maslow (1954) esminė teorijos prielaida yra tik patenkinus žemesnio lygio poreikius, motyvatoriais tampa aukštesnio lygio poreikiai. Šis autorius išskyrė 5 poreikius pagal grupes. Pirmiausia, fiziologiniai poreikiai, kurie yra baziniai kūno poreikio patenkinimai, tokie kaip maistas, namai ir t.t. Toliau eina saugumo poreikiai, kurio esminis elementas yra pavojaus nebuvimas (streso mažinimas, socialinės garantijos, prieiga prie medicininio gydymo). Trečioji grupė yra socialiniai poreikiai, kurie apibrėžia norą bendrauti ir patirti priklausomybės jausmą. Norą būti pripažintam, gerbiamam dėl savo sugebėjimų, autorius priskyrė prie savivardos ir pagarbos poreikių. Galiausiai, savirealizacijos poreikiai nusako norą realizuoti savo galimybes bei gebėjimus. Taigi, tik patenkinus žemesnio lygio poreikius kaip fiziologinius ir saugumo galima siekti aukštesnio lygio poreikių Maslow poreikių piramidėje. Šita teorija yra paplitusi praktikoje bei galima taikyti tiek organizacijos lygmeniu tik individo.

Alderfer (1969) teorija buvo išplėtotą remiantis Maslow poreikių teorija ir ją pavadino egzistencijos, giminingumo ir raidos teorija. Jis išskyrė tris poreikių lygmenis: egzistencijos (materialiniai ir fiziniai), augimo (asmenybės augimo) ir santykių (bendravimo su aplinkiniais). Pasak autoriaus, individas patenkinęs egzistencinius poreikius, pradeda pagal svarbą skirstyti santykių bei augimo poreikius. Priešingai negu Maslow teorijoje, ši teorija teigia jog nepatenkinus tam tikro poreikio, įvyksta grįžimas prie žemesnio lygio poreikių tenkinimo.

McClelland (1961) teorija sutelkia pagrindinį dėmesį ties trimis poreikiais: pasiekimų, narystės ir valdžios (galios). Pasiekimų poreikį lemia sugebėjimas nustatyti sau tikslus, noras prisiimti atsakomybę už savo pasiekimus bei patirti sėkmę. Tokie žmonės turi didelę

atsakomybę yra konkurencingi. Narystės poreikis nulemia žmogaus įsitraukimą į santykius tarp žmonių. Tokiems žmonėms būdingas pritarimo siekimas, darbas grupėse. Valdžios poreikis atspindi individo troškimą kontroliuoti kitus, materialinius dalykus ar aplinką. Tokie žmonės, dažnai užima vadovaujančią poziciją savo darbe.

Herzberg ir kt. (1959) sukurta motyvacijos teorija teigia, jog žmogaus požiūrį į darbą ir jo motyvaciją veikia dviejų veiksnių grupė: palaikymo ir motyvaciniai. Palaikymo veiksnys yra susijęs su aplinka, kurioje yra dirbama. Tai apima darbo sąlygas, atlyginimas, organizacijos politika. Šie veiksniai iš savęs neskatina pasitenkinimo jausmo, tačiau užtikrina, kad nekiltų nepasitenkinimas. Priešingai, motyvaciniai veiksniai, kurie susiję su tuo, ką žmogus veikia darbe, kaip pasiekimai, pripažinimas, atsakomybė, iššūkiai ar karjeros galimybės skatina pasitenkinimo jausmą.

Šios teorijos leidžia suprasti galimus motyvavimo veiksnius darbuotojams bei tam tikras elgesio priežastis darbo aplinkoje. Taip pat yra svarbu ne tik individą veikiančios motyvavimo priežastys, bet ir jų procesas. Prie procesų teorijų galima priskirti Vroom (1964) lūkesčių teorija; Porter ir Lawler (1968) motyvacijos modelis; Adams (1963) socialinio teisingumo teorija.

Vroom (1964) lūkesčių teorijos idėja yra ta, kad polinkis veikti priklauso nuo lūkesčių, kad ta atlikta veikla sukurs kažkokį rezultatą ir nuo to priklausys atlygis. Ši teorija teigia, kad yra trys veiksniai, kurie veikia darbuotojų motyvaciją: lūkesčiai, instrumentalumas, valentingumas. Lūkesčiai, kad įdėtos pastangos į darbą suteiks gerą galutinį rezultatą. Instrumentalumu, kuris suprantamas, kaip santykio tarp darbo proceso ir rezultato suvokimu. Galiausiai, valentingumu, kuris nusako ar atlikto darbo rezultatas yra tinkamai įvertinamas.

Porter ir Lawler (1968) motyvacijos modelis buvo sukurtas remiantis Vroom lūkesčių teorija bei papildytas, kuriame išskiriami penki motyvaciją lemiantys elementai: pastangos, gautas rezultatas, atlygis, suvokimas, pasitenkinimo lygis. Šis modelis teigia, jog pasiekti darbo rezultatai, priklauso nuo įdėtų pastangų, gabumų bei charakterio ypatumu, taip pat nuo vaidmens organizacijoje. Pasiekti rezultatai gali suteikti išorinį atlygį (karjeros pokyčiai, pagyrimai, premijos) ir vidinį atlygį (pasitenkinimo jausmas, kompetencijos jausmas). O pačių darbuotojų pastangos priklauso nuo atlygio ir to, kiek darbuotojas tiki, kad pastangos įdėtos yra vertos galutinio atlygio. Todėl naudojant šį modelį yra labai svarbu suprasti, koks atlygis yra tinkamas darbuotojui už jo atliktą darbą bei identifikuoti kokio galutinio darbo rezultato reikalaujama, kad gauti paskirtą atlygį.

Adams (1963) socialinio teisingumo teorija paremta tikėjimu, kad žmogus nori būti teisingai vertinamas t.y. už atliktus darbus, nori tikėti, kad yra vertas to atlygio. Šioje teorijoje egzistuoja trys procesai: savęs vertinimas, kito vertinimas, savęs ir kitų lyginimas. Pirmiausia,

darbuotojas turi jausti, kad jo įdėtas indėlis yra teisingai atlygintas. Kai individas pradeda lyginti savo darbą su kitų, darbuotojo elgesys gali pakisti arba išlikti toks pat. Jeigu darbuotojas jaučia, jog kolegos organizacijoje už ta patį darbą gauna didesnę atlygį, tai gali stipriai demotyvuoti. Tuo tarpu, jeigu darbuotojui bus mokama daugiau negu jis tikisi arba tiek kiek tikisi, jis išlaikys arba padidins savo indėlį organizacijoje. Naudojant šią teoriją yra labai svarbu, jog darbuotojas būtų tinkamai vertinamas už savo darbą bei indėlį organizacijoje bei paaikškinama už ką gaunamas atlygis. Jeigu to nebus padaryta, darbuotojas nesistengs dėl galutinio rezultato bei nebus motyvuotas.

Apibendrinant, proceso turinio teorijose atsispindi darbuotojo motyvavimo poreikiai, skatinimo priemonės bei pats procesas, kuriame reikia atsižvelgti į kiekvieno individo norus. Šios teorijos būtinos, kad suprasti kaip patenkinti darbuotojų poreikius bei kas skatina individą būti motyvuotu.

Norint pasiekti aukšto lygio rezultatus, darbuotojai turi atlikti savo darbą nepriekaištingai. Todėl, suprasti ir identifikuoti motyvavimo faktorius darbuotojams, yra svarbu kiekvienai organizacijai. Remiantis aukščiau paminėtų motyvacijos teorijų ir modelių autoriais bei Wiley (1997), kuri apžvelgė keturiasdešimties metų laikotarpio motyvacijos apklausas, bei Dobre (2013) ir Nagabhaskar (2014) galima išskirti šiuos materialinius bei ne materialinius veiksnius darančius įtaką darbuotojo motyvacijai organizacijoje:

- Materialus atlyginimas (įskaitant papildomas premijas, socialines garantijas).
- Pasitenkinimo darbu jausmas.
- Karjeros kilimo, tobulėjimo galimybės organizacijoje.
- Darbo pobūdis ir turinys.
- Organizacijos kultūra (saugumo jausmas, darbo aplinka).
- Santykiai su vadovu, bendradarbiais (taip pat pripažinimas, pagyrimai).
- Lūkesčiai, kad įdėtas darbas yra teisingai atlygintas.

1.3 Darbuotojų įgalinimo koncepcija ir įtaką darantys veiksniai

Psichologinis įgalinimas kaip koncepcija yra kilęs iš organizacinės psichologijos srities. Įgalinimas literatūroje dažniausiai turi dvi skirtingas reikšmes - struktūrinis įgalinimas ir psichologinis įgalinimas. Suteikimas daugiau lankstumo ir laisvės priimti sprendimus susijusius su darbu, galima apibrėžti, kaip darbuotojų struktūrinį įgalinimą (Greasley ir kt. 2005). Conger ir Kanungo (1988) pabrėžia, jog psichologinis įgalinimas yra motyvacijos koncepcija susijusi su individo efektyvumu atliekant užduotis.

Šiame darbe yra nagrinėjamas psichologinis įgalinimas kaip darbuotojo vidinė būseną.

Įgalinimas yra glaudžiai susijęs su vidine motyvacija ir kartais tapatinamas. Drake ir kt. (2007) atliktame tyrime teigia, jog įgalinimas turi sąsają su motyvacija. Lee ir Koh (2001) akcentuoja, jeigu darbuotojas bus psichologiškai įgalintas, jis bus motyvuotas, bet jeigu bus motyvuotas nebūtinai bus įgalintas. Svarbu paminėti, kad psichologinį įgalinimą skirtingi autoriai pabrėžia kaip būseną arba kaip patį veiksma, dėl kurio jautiesi įgalintas. Conger ir Kanungo (1988) bei Thomas ir Velthouse (1990) teigia, jog įgalinimas yra kaip veiksmas, kurio atlikimas yra kito žmogaus galios potyris. Tai reiškia, jog yra fokusuojamasi ties pačiu veiksmu, kuris suteikia įgalinimą. Šio patyrimo priežastys yra aplinkos faktoriai. Priešingai, Lee ir Koh (2001), Zhang ir Bartol (2010), Spreitzer (1995) teigia, jog įgalinimas tai individo būseną. Tai reiškia, jog dėmesys yra sutelkiamas ties individu, kuris yra įgalintas. Šią būseną būtų galima apibūdinti, kaip tam tikrus veiksmus, kurie turi įtakos individui būti įgalintu (Menon, 2001). Menon (2001) išskiria šias priežastis, kodėl yra svarbiu gilintis į psichologinį įgalinimą, kaip būseną:

- Įgalinimo nauda bus pastebėta tik tada, kai darbuotojai bus psichologiškai įgalinti.
- Norint suprasti įgalinimo reiškinį, veiksmingiau tirti tai iš darbuotojo perspektyvos, kad suprasti kaip tam tikros priemonės keičia būseną ir kokias pasekmes tai sukelia.

Taip pat yra svarbu suprasti, kokie elementai sudaro psichologinį įgalinimą. Thomas ir Velthouse (1990) Lee ir Koh (2001) Spreitzer (1995) išskiria keturis:

- Įtaka (*angl. impact*) – poveikio darymas tam tikroms veikloms.
- Prasmingumas (*angl. meaning*) – supratimas, jog darbas yra prasmingas.
- Kompetencija (*angl. competence*) – individo tikėjimas, jog gali atlikti jam paskirtas užduotis bei turi tam sugebėjimų.
- Pasirinkimo laisvė (*angl. self determination or choice*) – tai galimybė pačiam inicijuoti bei valdyti savo darbo veiklą ir už tai prisiimti atsakomybę.

Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad kitas autorius Menon (2001) apsiriboja ties trimis dimensijomis:

- Suvokta kontrolė (*angl. perceived control*) – individo galimybė autonomiškai kontroliuoti savo darbą, resursus bei turėti teisę į sprendimus.
- Tikslų internalizacija (*angl. goal internalisation*) – nusako vidinės jėgos pasireiškimą dėl šių priežasčių: tikėjimo organizacijos tikslais, prasmingu darbu, vizija ateitimi.
- Suvokta kompetencija (*angl. perceived competence*) – darbuotojo tikėjimas, kad jis turi kompetencijų atlikti tiek rutiniškus darbus, tiek naujus iššūkius.

Yra ir skirtingų nuomonių, Zimmerman (1995) teigia, jog dėl žmonių, organizacijos ar aplinkos unikalumo bei skirtingo interpretavimo nėra tinkama išvesti universalus ir visiems tinkamo įgalinimo metodo. Priežasčių tam yra keletas. Skirtingi darbuotojai atlieka skirtingas

užduotis bei turi skirtingą darbo pobūdį. Vieni atlieka rutinines užduotis, kitų darbas reikalauja daug kūrybiškumo bei didžiulės atsakomybės už savo veiksmus. Be visa to, visi žmonės yra unikalūs ir jaučiasi skirtingai atlikdami ta patį darbą, toje pačioje įstaigoje, už ta patį atlyginimą. Taigi, egzistuoja skirtingi veiksniai nulemiantys psichologinį įgalinimą.

Yra svarbu išskirti prielaidas, kurios sukelia darbuotojų psichologinį įgalinimą. Skirtingi autoriai sutaria, kad reikšmingos prielaidos yra struktūrinis įgalinimas ir vadovo įtaka. Šios dvi prielaidos yra vargiai analizuojamos literatūroje kartu, vienoje sistemoje dėl jų kompleksiško.

Struktūrinis įgalinimas. Laschinger (2009) ir Wagner ir kt., (2010) teigia savo atliktuose tyrimuose, jog struktūrinis įgalinimas turi ryšį su psichologiniu įgalinimu organizacijos lygmenyje. Kanter (1977) savo sukurtoje teorijoje išskiria šešis struktūrinio įgalinimo komponentus:

- Galimybių prieinamumas (*angl. increased access to opportunity*) – tai galimybių suteikimas, kaip dirbti iššūkius kelianti darbą bei išnaudoti savo potencialą.
- Informacijos prieinamumas (*angl. increased access to information*) – tai darbuotojo prieinama informacija ne tik apie savo darbą, bet ir organizacijos situaciją, tikslus, vertybes.
- Resursų prieinamumas (*angl. increased access to resources*) – tai darbo resursų prieinamumas, kaip įrankiai, priemonės ar tinkamas laikas užduočiai atlikti.
- Pagalbos prieinamumas (*angl. increased access to support*) – darbuotojo prieinamumas tokios paramos, kaip pagalba, patarimai, pastabos.
- Formali darbuotojui galia (*angl. formal power*) – tai darbuotojo atlikti darbai už kuriuos jis prisiima pilną atsakomybę bei tie darbai yra pastebimi ir reikšmingi organizacijai.
- Neformali darbuotojo galia (*angl. informal power*) – tai darbuotojo santykiai su kolegomis, vadovais ar kitais asmenimis.

Laschinger (2009) ir kiti autoriai apsiriboja keturiais komponentais: galimybės, informacija, resursai ir pagalba. Wagner ir kt. (2010) teigia, kad šie keturi komponentai yra tinkamas modelis įgalinimui išaiškinti.

Vadovo įtaka. Vadovų elgesys dažnai yra laikomas viena iš svarbiausių psichologinio įgalinimo prielaidų (Zhang ir Bartol, 2010). Vadovas savo elgesiu gali pakeisti darbuotojų savijautą, suvokimą ar net įkvėpti bei suteikti motyvacijos. Taip pat, suteikdamas tam tikrus įgaliojimus atlikti užduotį ar paskatindamas. Todėl yra svarbu atsižvelgti į vadovo įtaką darbuotojų psichologiniam įgalinimui. Ahearne ir kt. (2005) išskiria keturis komponentus, kurie apima įgalinantį vadovo elgesį:

- Darbo prasmingumo didinimas (*angl. enhancing the meaningfulness of work*) - vadovo pagalba darbuotojui identifikuoti, kaip jo tikslai, veikla siejasi su organizacijos.
- Dalyvavimo sprendimų priėmimo skatinimas (*angl. fostering participation in decision making*) - vadovo sprendimų priėmimas pasitariant su savo pavaldiniais.
- Pasitikėjimas aukštais rezultatais (*angl. expressing confidence in high performance*) – vadovo pasitikėjimas, kad pavaldinys atliks sunkias užduotis.
- Autonomijos suteikimas (*angl. providing autonomy from bureaucratic constraints*) - vadovo leidimas darbuotojui veikti savarankiškai, nesuvaržant jo veiksmų.

Psichologinis įgalinimas turi įvairius privalumus organizacijoje. Pirma, psichologiškai įgalintas darbuotojas jaus pasitenkinimą darbu bei jaus organizacinį įsipareigojimą (Bordin ir kt., 2007). Taip pat, turės mažiau intencijų palikti organizaciją bei demonstruos geresnius darbo rezultatus negu tie, kurie jausis mažiau psichologiškai įgalinti (Meyerson ir Kline, 2008). Svarbu pabrėžti, kad psichologinis įgalinimas turėtų būti traktuojamas, kaip ištisinis kintamasis t.y. darbuotojas gali būti mažiau ar daugiau įgalintas, o ne visiškai įgalintas arba ne (Spreitzer, 1995). Kirkman ir Rosen (1999) teigia, jog produktyvumas, pagerėjęs klientų aptarnavimas, pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas bei komandos įsitraukimas yra įgalinimo pasekmės. (Zhang & Bartol, 2010) savo tyrime pabrėžia, jog psichologinis įgalinimas daro didelę įtaką darbuotojų vidinei motyvacijai bei kūrybingumui. Galiausiai, darbuotojų iniciatyvumas yra sviri priežastis, kodėl tiek dėmesio yra skiriama psichologiniam įgalinimui organizacijose (Spreitzer, 1995).

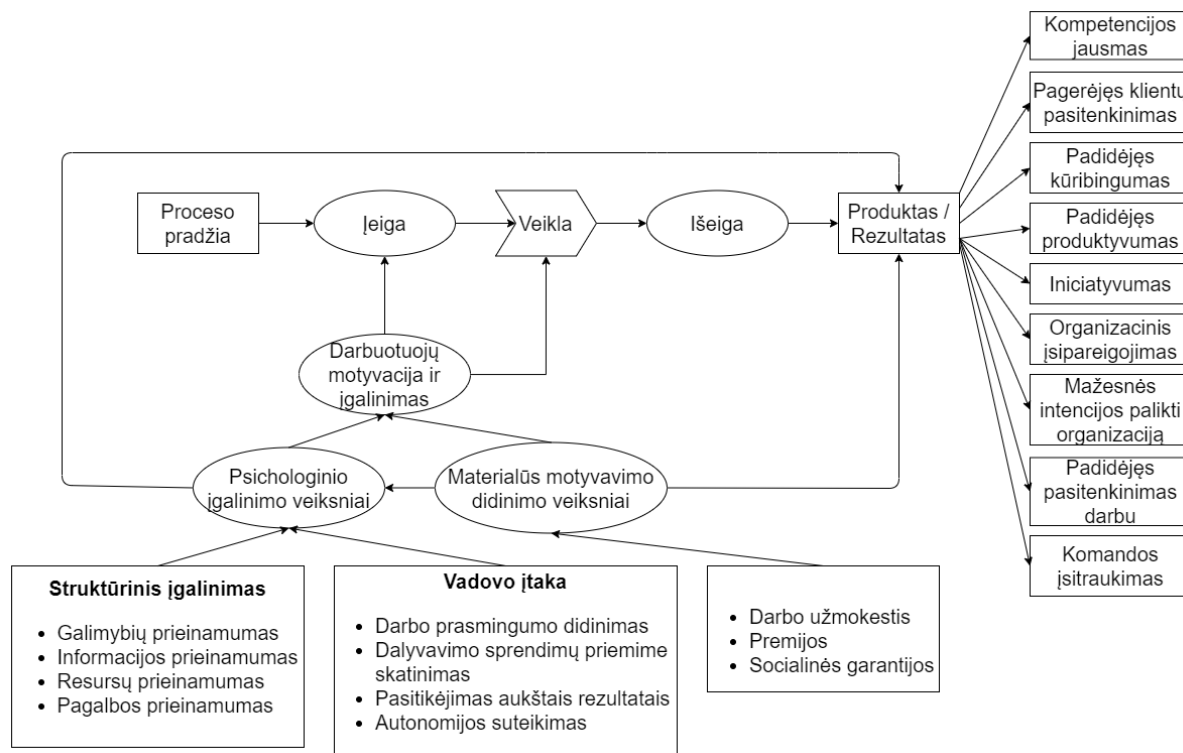
Apibendrinant galima sakyti, jog psichologinis įgalinimas yra sudėtingas dalykas reikalaujantis skirtingos interpretacijos. Nors yra keletą psichologinio įgalinimo prielaidų, tačiau vadovo įgalinantis elgesys būtų esminė prielaida, o struktūrinis įgalinimas kaip sąlygos dėl kurių darbuotojas jaučiasi daugiau ar mažiau įgalintas. Taip pat, įgalinimas turi daug teigiamų padarinių organizacijai, kurie neegzistuos be individo psichologinės įgalinimo būsenos. Svarbu paminėti, kad darbuotojų ir vadovų psichologiniai ypatumai skirsis, dėl skirtingų užimamų pareigų ir darbo pobūdžio.

1.4 Teorinis darbuotojų įgalinimo ir motyvavimo didinimu paremtas verslo procesų valdymo modelis

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, motyvacijos ir įgalinimo verslo procesuose tema, sukurtas darbuotojų įgalinimo ir motyvavimo didinimu paremtas verslo procesų valdymo teorinis modelis (3 paveikslas).

3 paveikslas

Darbuotojų įgalinimo ir motyvavimo didinimu paremtas verslo procesų valdymo teorinis modelis



Šaltinis: Parengta autoriaus

Autoriaus sukurtas modelis iliustruoja psichologinio įgalinimo ir motyvavimo veiksnius darančius įtaką galutiniam proceso rezultatui t.y. darbuotojui ar organizacijai. Psichologinio įgalinimo veiksniai buvo išskirstyti į du atskirus elementus (struktūrinį įgalinimą ir vadovo įtaką), o motyvavimo į vieną. Šie du elementai procese sukuria galutinį rezultatą – tam tikrus veiklos pagerėjimus organizacijoje ar individo darbe.

Ne tik procesinis požiūris organizacijoje sukuria pridėtinę vertę verslo procesuose akcentuojant pagrindinį organizacijos tikslą - klientų pasitenkinimą, bet ir darbuotojų psichologinis įgalinimas ir motyvacija yra vienas iš pagrindinių organizacijos prioritetų verslo procesų valdyme. Priežastis būtų tokia, kad patys darbuotojai būdami psichologiškai įgalinti bei motyvuoti sukurs geresnį galutinį produktą ar paslaugą vartotojui. Tik tokiu atveju organizacija užtikrins konkurencinį pranašumą bei naudą tenkančią organizacijai. Psichologinis įgalinimas turi sąsajų su motyvacija (Drake ir kt. 2007), tačiau tai nėra tas pats. Tai motyvacijos koncepcija susijusi su individo efektyvumu atliekant užduotis (Conger ir Kanungo, 1988). Tačiau jeigu darbuotojas bus psichologiškai įgalintas, jis bus motyvuotas, bet jeigu bus motyvuotas nebūtinai bus įgalintas (Lee ir Koh, 2001). Todėl yra svarbu analizuoti

abu veiksniais.

Kadangi kiekvienas esame unikalūs, motyvacijos didėjimo veiksniai turėtų būti pritaikyti atsižvelgiant į individo poreikius. Tai kas yra svarbu vienam, gali visiškai nerūpėti kitam. Todėl veiksniai motyvuojantys vieną darbuotoją, kito motyvaciją gali tik sumažinti. Taip pat ir su darbuotojų įgalinimu - darbuotojai jaučiasi mažiau ar daugiau įgalinti veikiant skirtingoms aplinkos sąlygoms. Tačiau abu šie elementai daro teigiamą įtaką tiek individui, tiek pačiai organizacijai. Motyvacija šiame darbe yra suprantama, kaip priežastis tam tikrų veiksmų, o psichologinis įgalinimas kaip tam tikrų veiksmų pasekmė. Todėl reikia ištirti sąsają tarp šių veiksmų bei jų įtaką verslo procesų valdymui.

Taigi, šio modelio tikslas yra ištirti pagrindinius motyvavimo didėjimo bei psichologinio įgalinimo veiksniai, darančius įtaką verslo procesų valdymui. Toliau darbe praktiškai siekiant išanalizuoti motyvavimo ir įgalinimo veiksmų įtaką verslo procesų valdymui, jo rezultatams, buvo sudaryta metodika, remiantis šiuo sukurtu teoriniu modeliu.

2. DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO IR MOTYVAVIMO DIDINIMU PAREMTO VERSLO PROCESŲ VALDYMO EMPIRINIO TYRIMO METODIKA

Ruošiantis tyrimui, yra svarbu tinkamai parengti metodiką, kuri leistų sėkmingai atlikti numatytą praktinį tyrimą. Šiame skyriuje buvo suformuluotas empirinio tyrimo tikslas ir iškelti uždaviniai, kurie padėjo įgyvendinti iškeltą tikslą. Taip pat detalizuota empirinio tyrimo problema ir objektas, kas leido pasirinkti tinkamiausią tyrimo metodą.

2.1 Atliktų empirinių tyrimų metodų ir rezultatų apžvalga

Psichologinio įgalinimo ir motyvacijos temos yra pradėtos nagrinėti XX a. Iki pat dabar yra atlikta begalę tyrimų, naudojant įvairias teorijas bei metodikas, norint nustatyti darbuotojo psichologinio įgalinimo ar materialių motyvavimo veiksnių įtaka individui dirbančiam organizacijoje. Šie tyrimai išlieka aktualūs ir šiomis dienomis, todėl norint atlikti tyrimą psichologinio įgalinimo ir materialaus motyvavimo tema yra svarbu apžvelgti jau panašius atliktus tyrimus.

Laschinger ir kt. (2009) tyrė lyderystės, savęs vertinimo, struktūrinio įgalinimo įtaka psichologiniam įgalinimui bei organizaciniam įsipareigojimui. Autoriai apklausė 3156 respondentus (seseles) iš 217 ligoninių. Vidutinis respondentų amžius buvo 42 metai, jie turėjo 17 metų darbo patirtį iš kurių 11 metų dabartinėje darbo vietoje. Taip pat didžioji dalis apklaustųjų buvo moterys (95.3%). Tyrimas buvo vykdytas elektroniniu apklausos būdu naudojant klausimyną, jam atlikti buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas. Teiginiams įvertinti buvo naudojama intervaline skalė. Penkiabalė Likerto skalė buvo naudota struktūriniam ir psichologiniam įgalinimui, o septynių balų - organizaciniam įsipareigojimui, lyderystei ir savęs vertinimui. Taip pat, Cronbach alfa koeficientas buvo naudotas nustatyti konstrukto patikimumą. Atlikus gautų duomenų analizę, buvo gauta išvada, jog vadovų lyderystė ir struktūrinis įgalinimas turi reikšmingą tiesioginį poveikį darbuotojo psichologiniam įgalinimui bei organizaciniam įsipareigojimui.

Zhang ir Bartol (2010) tyrė vadovo įtaką darbuotojų kūrybingumui, naudojant tokius mediatorius kaip: psichologinį įgalinimą, įsitraukimą į kūrybinį procesą ir vidinę motyvaciją. Tyrimas buvo atliktas informacinių technologijų įmonėje Kinijoje. Iš viso buvo surinkti 367 atsakymai, vidutinis respondentų amžius buvo 30.4 metai. Vyrų respondentų buvo šiek tiek daugiau ir jų sudarė 63.2 procentus. Respondentai vidutiniškai buvo pradirbę 3.62 metų

organizacijoje. Tyrimas buvo atliktas elektroniniu apklausos būdu, naudojant klausimyną ir tam buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas. Teiginiams įvertinti buvo naudojama Likerto skalė. Rezultatai parodė, kad vadovo įtaka teigiamai paveikė psichologinį įgalinimą, o tai savo ruožtu turėjo įtakos vidinei motyvacijai bei įsitraukimui į kūrybinį procesą. Šie paskutiniai du kintamieji turėjo teigiamą įtaką darbuotojų kūrybingumui.

Patiar ir Wang (2020) tyrė darbo užmokesčio bei jo priedų įtaką viešbučio rezultatams bei vadovavimo stiliui Australijoje. Tyrimui buvo naudotas kiekybinis tyrimo metodas bei apklausa buvo atlikta elektroniniu būdu. Teiginiams įvertinti buvo naudojama intervalinė skalė. Iš viso į klausimyną atsakė tik 82 respondentai. 81 procentą sudarė vyriškos lyties atstovai. Rezultatai atskleidė, jog respondentų darbo užmokestis ir priedai veikia kaip mediatorius lyderystei bei viešbučio finansiniams ir nefinansiniams rezultatams.

1 lentelė

Apžvelgtų tyrimų apibendrinimas

Empirinis tyrimas	Tyrimo metodas	Rezultatai
Laschinger ir kt. (2009)	Kiekybinis tyrimas Elektroninė apklausa, naudojant anketą	Vadovų lyderystė ir struktūrinis įgalinimas turi reikšmingą tiesioginį poveikį darbuotojo psichologiniam įgalinimui bei organizaciniam įsipareigojimui.
Zhang ir Bartol (2010)	Kiekybinis tyrimas Elektroninė apklausa, naudojant anketą	Vadovo įtaka teigiamai paveikė psichologinį įgalinimą, o tai savo ruožtu turėjo įtakos vidinei motyvacijai bei įsitraukimui į kūrybinį procesą. Šie paskutiniai du kintamieji turėjo teigiamą įtaką darbuotojų kūrybingumui.
Patiar ir Wang (2020)	Kiekybinis tyrimas Elektroninė apklausa, naudojant anketą	Darbo užmokestis ir priedai veikia kaip mediatorius lyderystei bei viešbučio finansiniams ir nefinansiniams rezultatams.

Šaltinis: Parengta autoriaus

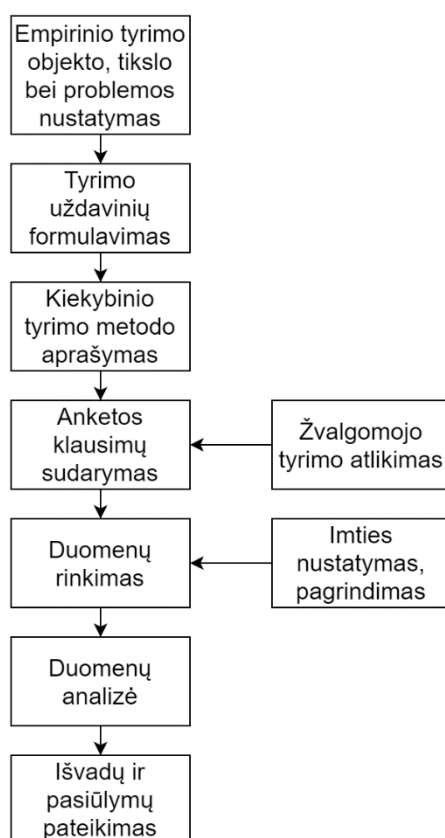
Apibendrinant galima teigti, jog panašios tematikos tyrimuose tyrėjai naudoja kiekybinį tyrimą, pasitelkdami klausimyną (žr. lentelė 1). Norint iširti psichologinio įgalinimo ar materialaus motyvavimo didinimo veiksnius dažniausiai yra naudojami teiginiai, kurie yra vertinami intervalinėje skalėje. Siekiant nustatyti ar klausimyno teiginiai yra tinkamai bei kokybiškai sudaryti, būtina apskaičiuoti Cronbach alfa, kuri turėtų būti ne mažesne negu 0.7. Galiausiai, rezultatai būna apdorojami programomis tokiomis kaip SPSS, kurios yra skirtos statistinei analizei atlikti.

2.2 Empirinio tyrimo problema, tikslas ir etapai

Norint atlikti empirinį tyrimą, pirmiausia jį reikia tinkamai suplanuoti. Tyrimo eiga yra pateikta 4 paveiksle, kuriame yra išvardinti pagrindiniai etapai, kurie buvo atlikti norint įvykdyti užsibrėžtą tyrimo tikslą ir uždavinius. Taip pat yra pateikiama suformuluota tyrimo problema, kurios visapusiškai analizei išgrynintas empirinio tyrimo tikslas, objektas bei uždaviniai.

4 paveikslas

Darbo empirinio tyrimo eiga



Šaltinis: Parengta autoriaus

Tyrimo objektas. Darbuotojų motyvavimo ir psichologinio įgalinimo veiksnių įtaka verslo procesų valdymo rezultatams.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti darbuotojų motyvavimo bei psichologinio įgalinimo įtakos veiksnius įmonės verslo procesų valdymo rezultatams.

Tyrimui atlikti yra pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas - anketinė apklausa. Sudarius anketos klausimus bus atliktas žvalgomasis tyrimas, kuris padės geriau suprasti problemos turinį, bei tolimesnes sprendimo kryptis, susijusias su empirinio tyrimo atlikimo kokybės

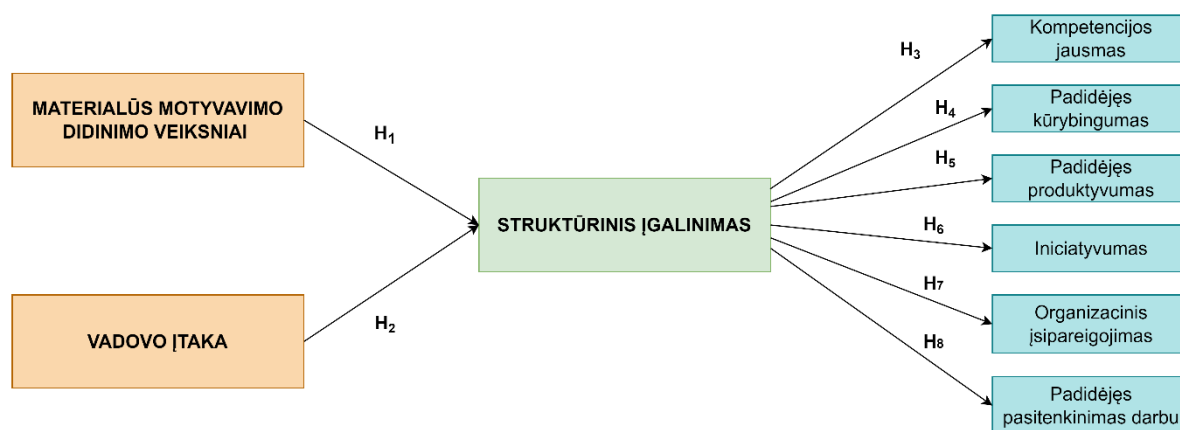
gerinimu. Galiausiai, po žvalgomojo tyrimo, bus sudaryta galutinė anketa bei pradėti rinkti duomenys, kurie bus apdoroti SPSS programine įranga.

2.3 Tyrimo konstruktai ir hipotezės

Norint atlikti kiekybinį tyrimą turi būti iškeltos tyrimo hipotezės, kurios yra patvirtinamos arba paneigiamos remiantis gautu rezultatu. Išnagrinėjus darbuotojų psichologinio įgalinimo ir materialių motyvavimo didinimo veiksnių įtaką įmonės veiklos gerinimui (galutiniam rezultatui arba tam tikram individo ar įmonės pagerėjimui), buvo sukurtas konceptualus tyrimo modelis, kuris yra pavaizduotas 5 paveiksle.

5 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: Parengta autoriaus

Šis modelis paremtas autoriaus sudarytu teoriniu modeliu (literatūros analizės rezultatų apibendrinimu). Svarbu tai, kad teoriniame modelyje (žr. 3 pav.) pavaizduoti moksliniuose literatūros šaltiniuose nagrinėti tokie veiksniai - socialinės garantijos, komandos įsitraukimas, mažesnės intencijos palikti organizaciją, pagerėjęs klientų pasitenkinimas - buvo išimti iš konceptualaus tyrimo modelio. Tai padaryta dėl mažų galimybių juos išnagrinėti atliekant empirinį tyrimą, anketinę apklausą.

Konceptualus tyrimo modelis parodo, kad vadovo įtaka ir materialūs motyvavimo didinimo veiksniai daro įtaką darbuotojų struktūriniam įgalinimui, o šis – įmonės veiklos gerinimui. Rodyklės tyrimo modelyje atspindi priežastinius ryšius bei jų kryptį.

Pagal sukurtą konceptualų tyrimo modelį buvo iškeltos hipotezės:

H1: Materialūs motyvavimo veiksniai daro reikšmingą įtaką darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygiui.

H2: Vadovų įtakos veiksniai daro reikšmingą įtaką darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygiui.

H3: Darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygis daro reikšmingą įtaką darbuotojo savo kompetencijos vertinimui (jausmui/suvokimui).

H4: Darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygis daro reikšmingą įtaką darbuotojo kūrybingumo raiškai.

H5: Darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygis daro reikšmingą įtaką darbuotojo produktyvumui.

H6: Darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygis daro reikšmingą įtaką darbuotojo iniciatyvumui.

H7: Darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygis daro reikšmingą įtaką darbuotojo įsipareigojimui organizacijai.

H8: Darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygis daro reikšmingą įtaką darbuotojo pasitenkinimui darbu.

Norint iširti 5 paveiksle pavaizduotus ryšius/hipotezes, turi būti sudaryti konstruktai. Juos sudaro teiginiai, kurie atspindi nagrinėjamą kintamąjį. Šiame darbe yra naudojama šešiolika konstrukčių.

Materialūs motyvavimo didinimo veiksniai. Šį konstruklą sudaro darbo užmokestis bei premijos, kuris buvo sudarytas remiantis literatūros analize.

2 lentelė

Materialaus motyvavimo didinimo veiksnių konstruktas

Konstruktas – Darbo užmokestis <i>Teiginiai</i>
1. Aš jaučiu, kad gaunu teisingą užmokestį už atliekamą darbą
2. Aš manau, kad esu vertinamas (-a) organizacijoje ir man moka teisingai už mano atliktą darbą
3. Aš esu patenkintas (-a) bendrai savo darbo užmokesčio dydžiu
Konstruktas – Premijos <i>Teiginiai</i>
1. Aš esu patenkintas (-a) gaunamomis premijomis už savo atliktą darbą
2. Aš esu supažindintas (-a) su premijų sistema organizacijoje

Šaltinis: Parengta autoriaus

Vadovo įtaka. Vadovo įtakos veiksmų konstruktas, kurį sudaro darbo prasmingumo didinimas, dalyvavimo sprendimų priėmime skatinimas, pasitikėjimas aukštais rezultatais bei autonomijos suteikimas, apibūdintas, remiantis Zhang ir Bartol (2010) (Cronbach alfa 0.85).

3 lentelė

Vadovo įtakos veiksmų konstruktas

Konstruktas – Darbo prasmingumo didinimas <i>Teiginiai</i>
1. Mano vadovas padeda man suprasti, kaip mano darbo tikslai ir uždaviniai siejasi su organizacijos
2. Mano vadovas padeda man suprasti, kaip mano darbas prisideda prie bendro organizacijos efektyvumo
3. Mano vadovas leidžia man suprasti, kad mano darbas yra vertinamas
Konstruktas – Dalyvavimo sprendimų priėmime skatinimas <i>Teiginiai</i>
1. Mano vadovas priima sprendimus kartu su manimi
2. Mano vadovas konsultuojasi su manimi dėl strateginių sprendimų
3. Mano vadovas klausia mano nuomonės dėl sprendimų, kurie gali mane paveikti
Konstruktas – Pasitikėjimas aukštais rezultatais <i>Teiginiai</i>
1. Mano vadovas pasitiki, kad galiu susitvarkyti su sunkiomis užduotimis
2. Mano vadovas pasitiki, kad galiu tobulėti net kai klystu
3. Mano vadovas išreiškia pasitikėjimą, kad galiu atlikti savo darbą kokybiškai
Konstruktas – Autonomijos suteikimas <i>Teiginiai</i>
1. Mano vadovas leidžia atlikti mano darbą pasirinktu būdu
2. Mano vadovas padaro mano darbo atlikimą efektyvesnį, nustatydamas paprastas ir aiškias taisykles
3. Mano vadovas leidžia man asmeniškai priimti svarbius sprendimus, kad patenkinti kliento poreikius

Šaltinis: Parengta autoriaus

Struktūrinis įgalinimas. Struktūrinio įgalinimo veiksmų konstruktas buvo sudarytas remiantis Laschinger ir kt. (2001) (Cronbach alfa - 0.89). Šiame konstrukte yra naudojamos keturios struktūrinio įgalinimo dimensijos: informacijos, paramos, galimybių ir darbui atlikti reikiamų resursų.

4 lentelė

Struktūrinio įgalinimo veiksmių konstruktas

Konstruktas – Galimybių prieinamumas <i>Teiginiai</i>
1. Aš manau, kad mano darbas yra kupinas iššūkių
2. Aš turiu galimybę įgyti naujų įgūdžių ir žinių darbo metu
3. Aš atlieku užduotis, kuriose naudojami visi turimi įgūdžiai ir žinios
Konstruktas – Informacijos prieinamumas <i>Teiginiai</i>
1. Aš galiu sužinoti dabartinę organizacijos situaciją
2. Aš žinau aukščiausiosios vadovybės vertybes
3. Aš žinau aukščiausiosios vadovybės tikslus
Konstruktas – Pagalbos prieinamumas <i>Teiginiai</i>
1. Aš sulaukiu konkrečios informacijos apie dalykus, kuriuos darau gerai
2. Aš sulaukiu konkrečių pastabų apie dalykus, kuriuos galėčiau patobulinti
3. Aš sulaukiu naudingų užuominų ar patarimų problemoms spręsti
Konstruktas – Resursų prieinamumas <i>Teiginiai</i>
1. Aš turiu užtektinai laiko reikalingai dokumentacijai užpildyti
2. Aš turiu užtektinai laiko, darbo reikalavimams įvykdyti
3. Prireikus, aš galiu gauti pagalbos iš kolegų

Šaltinis: Parengta autoriaus

Įmonės veiklos rezultatų gerinimas. Remiantis Spreitzer (1995) sudarytas kompetencijos jausmo konstruktas.

5 lentelė

Kompetencijos jausmo konstruktas

Konstruktas – Kompetencijos jausmas <i>Teiginiai</i>
1. Aš pasitikiu savo gebėjimais atlikti savo darbą
2. Aš esu įsitikinęs (-usi) savo galimybėmis atlikti paskirtas darbo užduotis
3. Aš turiu reikalingus įgūdžius atlikti savo darbą

Šaltinis: Parengta autoriaus

Padidėjusio kūrybingumo konstruktas, kurį apibūdina trys teiginiai, buvo sudarytas remiantis literatūros analize.

6 lentelė

Padidėjusio kūrybingumo konstruktas

Konstruktas – Padidėjęs kūrybingumas <i>Teiginiai</i>
1. Aš darbe siūlau naujus būdus, kaip pasiekti užsibrėžtus tikslus ir uždavinius
2. Aš siūlau naujas ir praktiškas idėjas, kaip pagerinti našumą
3. Mano darbo pobūdis skatina mane kūrybiškai mąstyti

Šaltinis: Parengta autoriaus

Padidėjusio produktyvumo konstruktas, kurį apibūdina trys teiginiai, buvo sudarytas remiantis daugelio autorių nuomone.

7 lentelė

Padidėjusio produktyvumo konstruktas

Konstruktas – Padidėjęs produktyvumas <i>Teiginiai</i>
1. Aš atlikdamas kasdienines užduotis darbe, jaučiuosi energingas (-a)
2. Kai dirbu, jaučiuosi atsidaavęs (-usi) atliekamai užduočiai
3. Kai dirbu, laikas praeina nepastebimai

Šaltinis: Parengta autoriaus

Iniciatyvumo konstruktas, kurį apibūdina trys teiginiai, buvo sudarytas remiantis daugelio autorių nuomone.

8 lentelė

Iniciatyvumo konstruktas

Konstruktas – Iniciatyvumas <i>Teiginiai</i>
1. Pasisiūlau atlikti užduotis, kurios formaliai nėra mano darbo dalis
2. Pasisiūlau atlikti papildomas užduotis organizacijos labui
3. Aš visada padedu savo kolegoms, kai matau, kad jiems reikia pagalbos

Šaltinis: Parengta autoriaus

Organizacinio įsipareigojimo konstruktas, kurį apibūdina trys teiginiai, buvo sudarytas remiantis daugelio autorių nuomone.

9 lentelė

Organizacinio įsipareigojimo konstruktas

Konstruktas – Organizacinis įsipareigojimas <i>Teiginiai</i>
1. Aš būčiau labai laimingas (-a), jei visą savo karjerą praleisčiau šioje organizacijoje
2. Aš mėgstu diskutuoti apie mano organizaciją su žmonėmis, kurie joje nedirba
3. Aš jaučiuosi emociškai prisirišęs (-usi) prie savo organizacijos

Šaltinis: Parengta autoriaus

Pasitenkinimo darbo konstruktas sudarytas, remiantis Wang ir Lee (2009).

10 lentelė

Padidėjusio pasitenkinimo darbu konstruktas

Konstruktas – Padidėjęs pasitenkinimas darbu <i>Teiginiai</i>
1. Aš jaučiuosi gana laimingas (-a) dėl savo darbo pobūdžio
2. Įskaitant visus dalykus (Pvz. Atlyginimas, paaukštino galimybės, vadovai, kolegos ir t.t.), Esu labai patenkintas (-a) savo darbu.
3. Aš jaučiu didelį pasitenkinimą savo darbu.

Šaltinis: Parengta autoriaus

Apibendrinant, visi šie teiginiai bus naudojami tyrimo klausimyne. Įsitikinti, kad sukurti konstruktai yra validūs ir aiškūs bus atliktas žvalgomasis tyrimas, kuris yra trumpai aprašytas 2.5 skyriuje.

2.4 Kiekybinio tyrimo ypatumai: imtis ir anketa

Šiam tyrimui atlikti buvo pasirinkti nagrinėti Lietuvos gyventojai, kurie šiuo metu yra dirbantys. Taip pat, buvo apsiribota tirti tam tikrą dirbančių žmonių amžiaus grupę, kuriems yra tarp 18 ir 30 metų. Pasirinktas tyrimo respondentų atrankos būdas yra netikimybinės parankiosios imties atranka, kuri leis pasirinkti tuos respondentus, kurie yra labiausiai pasiekiami ir prieinami elektroninėje erdvėje. Priežastis tam yra tokia, kad norint apklausti

pasirinktą visumą, respondentų sąrašo sudarymas yra neįmanomas, dėl asmens duomenų pažeidimo bei neprieinamumo.

Tyrimo imtis. Lietuvoje gyvenančių ir dirbančių žmonių skaičius tarp 18-30 metų viršija 200 000 gyventojų, remiantis Lietuvos statistikos <https://osp.stat.gov.lt/> 2020 metų paskutinio ketvirčio duomenimis. Pagal Tamaševičius (2015) reikalingas imties dydis yra 96 respondentai, esant 10% paklaidos dydžiui bei naudojant 95% patikimumo laipsnį.

Apklausa bus atliekama elektroninių būdu, prieš tai ją tinkamai suformatavus elektroninėje apklausų platformoje <https://docs.google.com/forms> (žr. 1 Priedą). Apklausa anketą sudaro dvi dalys. Pirmoje klausimyno dalyje respondentų prašoma atsakyti į pateiktus demografinius klausimus, tokius kaip lytis, amžius, išsilavinimas ir t.t. Antroje klausimyno dalyje yra tiriami psichologinio įgalinimo bei materialaus motyvavimo didinimo veiksniai darbovietėje. Anketa sudaro uždari klausimai, dėl lengvesnio palyginimo, išmatavimo bei klasifikavimo. Klausimai pirmoje anketos dalyje yra vertinami nominaline bei rangine skalėmis, norint nustatyti demografines respondentų savybes, o antroje dalyje kiekvienas teiginys bus vertinamas pagal Likerto skalę: 1 – Visiškai nesutinku; 2 – Nesutinku; 3 – Nei sutinku, Nei nesutinku; 4 – Sutinku; 5 – Visiškai sutinku.

2.5 Tyrime naudotų skalių patikimumas

Šiame baigiamojo darbo projekte buvo atliktas žvalgomasis tyrimas, norint įvertinti klausimyno tinkamumą tolimesniam tyrimui. Iš viso apklausoje dalyvavo 15 respondentų, kurie buvo pasirinkti netikimybinės parankiosios imties atrankos būdu. Atlikus žvalgomąjį tyrimą, buvo įsitikinta, jog klausimynas yra tinkamas naudoti tolimesnėje apklausoje bei nereikalauja tolimesnių korekcijų.

Tyrimo dalyvavusių darbuotojų požiūris į įmonės veiklos valdymą yra vertinamas 47 teiginių klausimynu, kurie atspindi materialius motyvavimo didinimo, psichologinio įgalinimo (vadovo įtakos ir struktūrinio įgalinimo) veiksnius ir įmonės verslo procesų valdymo rezultatus. Vertinti materialius motyvavimo didinimo veiksnius buvo sudarytos dvi skalės - premijos ir darbo užmokestis. Vertinti struktūrinio įgalinimo veiksnius sudarytos keturios skalės - galimybių prieinamumas, informacijos prieinamumas, pagalbos prieinamumas ir resursų prieinamumas. Taip pat, vertinti vadovo įtaką buvo sudarytos keturios skalės - darbo prasmingumo didinimas, dalyvavimo sprendimų priėmime skatinimas, pasitikėjimas aukštais rezultatais ir autonomijos suteikimas. Galiausiai, įmonės verslo procesų valdymo rezultato vertinimas atliktas pagal šešias skales - kompetencijos jausmas, padidėjęs kūrybingumas, padidėjęs produktyvumas, iniciatyvumas, organizacinis įsipareigojimas ir padidėjęs

pasitenkinimas darbu. Siekiant įvertinti klausimyno skalių vidinį patikimumą buvo apskaičiuoti Cronbach alfa koeficientai sukurtiems konstrukts (11 lentelė).

11 lentelė

Klausimyno skalių vidinis patikimumas

Skalės	Klausimų skaičius	Cronbach'o Alfa
MATERIALŪS MOTYVAVIMO DIDINIMO VEIKSNIAI	5	0.880
VADOVO ĮTAKA	12	0.889
STRUKTŪRINIS ĮGALINIMAS	12	0.798
Kompetencijos jausmas	3	0.912
Padidėjęs kūrybingumas	3	0.870
Padidėjęs produktyvumas	3	0.848
Iniciatyvumas	3	0.815
Organizacinis įsipareigojimas	3	0.841
Padidėjęs pasitenkinimas darbu	3	0.941

Šaltinis: Parengta autoriaus

Skalių patikimumo vertinimus sudarė teiginių vidurkiai. Klausimynas pasižymėjo geru vidiniu suderinamumu. Visų klausimyno skalių Cronbach'o Alfa koeficientai yra didesni už 0,7 (11 lentelė).

3. DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO IR MOTYVAVIMO DIDINIMU PAREMTO VERSLO PROCESŲ VALDYMO EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

3.1 Tyrimo respondentų demografiniai rodikliai

Į tyrimo klausimyną iš viso atsakė 96 respondentai, įvairiuose sektoriuose dirbantys jauni žmonės (iki 30 metų). Didesnė dalis tyrimo dalyvių dirbo informacinėse technologijose (14,6 proc.) ir aviacijoje (11,5 proc.). Po 9,4 proc. - dirbo srityse susijusiomis su administracine/aparnavimo veikla ir finansine/draudimo veikla, 7,3 proc. - dirbo grožio industrijoje, 6,3 proc. – gamyboje, 5,2 proc. - automobilių pramonėje, veikloje susijusioje su nekilnojamu turtu, su profesinė/mokslinė veikla, su transportu (logistika)/saugojimu (sandėliavimu), statyboje, po 3,1 proc. – didmeninėje/mažmeninėje prekyboje ir švietime. Po vieną respondentą dirbo laivyboje, maitinimo sektoriuje, medicinos įstaigoje, skaitmeninėje rinkodaroje, teisėsaugoje, telekomunikacijoje, viešojo geriamojo vandens tiekimo ir nuotėkų tvarkymo padalinyje VMS teritorijoje, konsultantu bei saugotoju – jie sudarė grupę „Kiti“ (9,4 proc.) (12 lentelė).

12 lentelė

Tyrimo dalyvių demografiniai rodikliai

Rodikliai	N=96
Lytis:	
Vyras	48(50,0%)
Moteris	48(50,0%)
Amžius:	
18-21 m.	10(10,4%)
22-25 m.	54(56,3%)
26-30 m.	32(33,3%)
Išsilavinimas:	
Vidurinis	15(15,6%)
Profesinis	7(7,3%)
Aukštesnysis	5(5,2%)
Aukštasis	69(71,9%)
Darbo stažas įmonėje:	
Iki 1 m.	30(31,3%)
2-3 m.	43(44,8%)
4-5 m.	13(13,5%)
5 m. ir daugiau	10(10,4%)
Sritis:	
Informacinės technologijos	14(14,6%)
Aviacija	11(11,5%)
Administracinė ir aptarnavimo veikla	9(9,4%)

Finansinė ir draudimo veikla	9(9,4%)
Grožio industrija	7(7,3%)
Gamyba	6(6,3%)
Automobilių pramonė	5(5,2%)
Nekilnojamas turtas	5(5,2%)
Profesinė, mokslinė veikla	5(5,2%)
Statyba	5(5,2%)
Transportas (logistika) ir saugojimas (sandėliavimas)	5(5,2%)
Didmeninė ir mažmeninė prekyba	3(3,1%)
Švietimas	3(3,1%)
Kita	9(9,4%)

Šaltinis: Parengta autoriaus

Tarp apklaustųjų vyrų ir moterų buvo po lygiai (50 proc). Pagal amžių didžiausią grupę sudarė 22-25 metų asmenys (56,3 proc.), likusios amžiaus grupės 26-30 metų bei 18-21 metų pasiskirstė po 33,3 proc. ir 10,4 proc. atitinkamai. Dauguma respondentų sudarė asmenys su aukštuoju išsilavinimu (71,9 proc.), vidurinį išsilavinimą įgiję 15,6 proc. profesinį – 7,3 proc. ir aukštesnįjį – 5,2 proc. Galiausiai, asmenys pradirbę 2-3 metus organizacijoje sudarė didžiausią grupę (44,8 proc.), mažiausią grupę sudarė asmenys pradirbę didesnę nei 5 metų laikotarpį organizacijoje. Respondentai pradirbę vienerius metus sudarė 31,3 proc. visų apklaustųjų, o 4-5 metus sudarė 13,5 proc. (12 lentelė).

3.2 Statistinė duomenų analizė

Duomenų analizei naudotas statistinis programų paketas „SPSS 27 for Windows”. Tikrintas intervalinių kintamųjų pasiskirstymas pagal normalųjį dėsnį, naudojant Shapiro-Wilk'o ir Kolmogorov'o-Smirnov'o testus bei įvertinant asimetrijos ir eksceso koeficientų dydžius. Shapiro-Wilk'o ir Kolmogorov'o-Smirnov'o testai nenustatė normalumo nei vienai skalei, tačiau remiantis asimetrijos koeficientų analize (Kim, 2013) daugumos skalių, išskyrus kompetencijos jausmo, pasiskirstymas leidžia laikyti panašiais į normalųjį (žr. 2 priedą).

Darbe yra naudojama aprašomoji statistika. Skalių dažniai pateikti skaičiumi ir procentine išraiška, intervalų požymiai esant normaliam pasiskirstymui – vidurkis \pm standartinis nuokrypis (SD), nesant normaliam pasiskirstymui – vidurkis (mediana). Dviejų nepriklausomų grupių, turinčių normalųjį pasiskirstymą, vidurkių palyginimui naudotas neporinis Student'o (t) kriterijus, neturintiems – Mann'o-Whitney (U) testas.

Požymių ryšiams nustatyti buvo naudoti koreliacinės (Pearson'o (r) ir Spearman'o (r_s) koeficientai) ir daugialypės tiesinės regresinės analizės metodai. Vertinat modelių tinkamumą tikrinta nepriklausomų kintamųjų multikolinearumo problema naudojant dispersijos mažėjimo daugiklį VIF: jeigu VIF<4 laikoma, kad multikolinearumo problemos nėra. Taip pat buvo

tikrinamas liekamųjų paklaidų nepriklausomumas t.y. ar nėra autokoreliacijos), tam tikslui buvo naudojama Durbin'o-Watson'o statistika (DW): jeigu DW reikšmė yra tarp 1,5 ir 2,5 laikoma, kad autokoreliacijos nėra. Naudoti statistinių hipotezių reikšmingumo lygmenys: kai $p < 0,05$ – statistiškai reikšmingas ir $p > 0,05$ - statistiškai nereikšmingas.

3.3 Darbuotojų materialaus motyvavimo, psichologinio įgalinimo bei įmonės verslo procesų valdymo rezultatų sąsajų vertinimas

Apskaičiuoti darbuotojų materialūs motyvavimo didinimo veiksnių vertinimai bendroje tyrimo dalyvių grupėje buvo vidutiniški – iš galimų 5 balų vertinimų vidurkį sudarė $2,98 \pm 1,16$ (13 lentelė).

13 lentelė

Materialių motyvavimo didinimo ir psichologinio įgalinimo veiksnių vertinimai bendroje grupėje

Skalės	N=96
Materialūs motyvavimo didinimo veiksniai:	$2,98 \pm 1,16$
Vadovo įtaka:	$3,92 \pm 0,71$
Struktūrinis įgalinimas:	$3,93 \pm 0,58$

Duomenys pateikti: esant normaliam pasiskirstymui - vidurkis \pm standartinis nuokrypis, nesant – vidurkis (mediana).

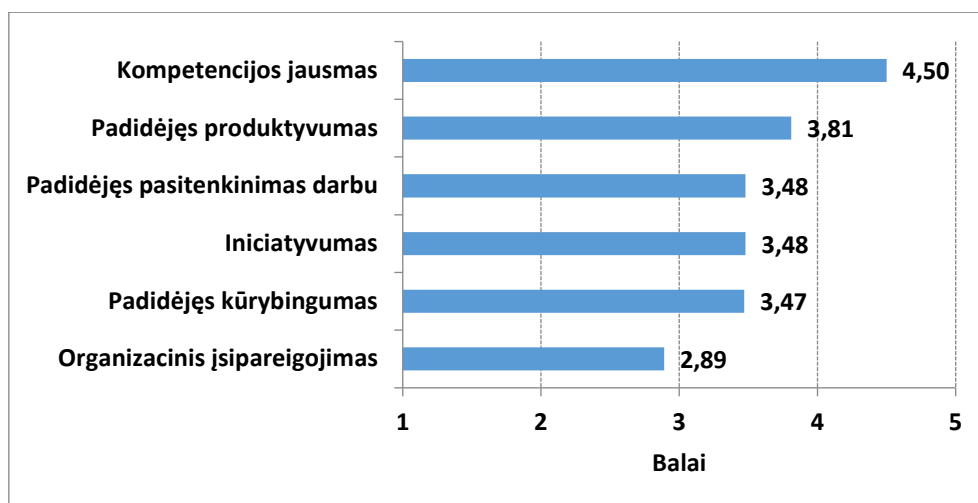
Šaltinis: Parengta autoriaus

Vadovo įtakos ($3,92 \pm 0,71$ balų) bei struktūrinio įgalinimo veiksnių ($3,93 \pm 0,58$ balų) vertinimai bendroje tiriamųjų grupėje buvo aukštesni nei materialių motyvavimo didinimo veiksnių ($2,98 \pm 1,16$ balų) vertinimai. (13 lentelė).

Įmonės veiklos valdymo rezultatą atspindi šios skalės - kompetencijos jausmas, produktyvumas, pasitenkinimas darbu, iniciatyvumas, padidėjęs kūrybingumas ir organizacinis įsipareigojimas (6 pav.).

6 paveikslas

Įmonės verslo procesų valdymo rezultato skalių vertinimai bendroje grupėje



Šaltinis: Parengta autoriaus

Tyrimo dalyviai aukščiausiai vertino kompetencijos jausmą (4,50(4,67) balų), žemiausiai – organizacinį įsipareigojimą (2,89±1,14 balų). Produktyvumo padidėjimą tyrimo dalyviai vertino taip pat pakankamai aukštai (3,81±0,90 balų), o iniciatyvumą (3,48±0,98 balų), kūrybingumą (3,47±1,08 balų) ir pasitenkinimą darbu (3,48±1,15 balų) – vidutiniškai (6 pav.).

Palyginti tyrimo veiksmų vertinimus pagal lytį buvo naudotas Stjudent'o (t) kriterijus, arba Mann'o-Whitney (U) testas (14 lentelė).

14 lentelė

Materialių motyvavimo didinimo, psichologinio įgalinimo bei įmonės verslo procesų valdymo rezultato veiksmų vertinimo skirtumai priklausomai nuo lyties

Skalės	Vyrai	Moterys	t	p
	n=48	n=48		
Materialūs motyvavimo didinimo veiksniai	2,88±1,18	3,08±1,14	-0,858	0,393
Vadovo įtaka	3,81±0,76	4,03±0,65	-1,492	0,139
Struktūrinis įgalinimas	3,85±0,60	4,02±0,56	-1,437	0,154
<i>Įmonės veiklos galutinis rezultatas:</i>				
Kompetencijos jausmas	4,49(5,00)	4,50(4,50)	U=1011,5	0,271
Padidėjęs kūrybingumas	3,40±1,12	3,55±1,05	-0,69	0,493
Padidėjęs produktyvumas	3,74±0,99	3,88±0,81	-0,79	0,431
Iniciatyvumas	3,38±0,99	3,58±0,96	-1,05	0,298
Organizacinis įsipareigojimas	2,69±1,05	3,10±1,20	-1,78	0,078
Padidėjęs pasitenkinimas darbu	3,29±1,21	3,67±1,07	-1,61	0,110

Duomenys pateikti: esant normaliam pasiskirstymui - vidurkis ± standartinis nuokrypis, nesant – vidurkis (mediana).

Šaltinis: Parengta autoriaus

Tyrimo rezultatai parodė, kad vyrų ir moterų požiūris į materialius motyvavimo didinimo ir psichologinio įgalinimo veiksnių vertinimai buvo panašūs – statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p>0,05$). Taip pat įmonės veiklos galutinio rezultato veiksniai (skales) vertino panašiai – statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ($p>0,05$) (14 lentelė).

3.4 Materialių motyvavimo didinimo ir vadovo įtakos veiksnių įtaka darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygiui

Prieš pradėdant analizuoti iškeltas hipotezes naudojant regresinę analizę buvo apskaičiuota koreliacija tarp kintamųjų norint išsiaiškinti materialių motyvavimo didinimo ir vadovo įtakos veiksnių įtaka darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygiui (15 lentelė).

15 lentelė

Struktūrinio įgalinimo veiksnių sąsajos su materialiais motyvavimo didinimo ir vadovo įtakos veiksniais

Skalės	Struktūrinio įgalinimo veiksniai	
	r_s	p
Materialūs motyvavimo didinimo veiksniai	0,585	<0,001
Vadovo įtakos veiksniai	0,746	<0,001

Šaltinis: Parengta autoriaus

Analizuojant materialių motyvavimo didinimo, vadovo įtakos ir struktūrinio įgalinimo veiksnių koreliacinius ryšius nustatyta, kad materialūs motyvavimo didinimo veiksniai reikšmingai susiję su struktūrinio įgalinimo veiksniais ($r_s=0,585$ $p<0,001$) (15 lentelė). Taip pat, vadovo įtakos veiksniai reikšmingai susiję su struktūrinio įgalinimo veiksniais ($r_s=0,746$ $p<0,001$) (15 lentelė).

Tyrimo rezultatai parodė, kad struktūrinio įgalinimo veiksnių vertinimai susiję ir su materialiais motyvavimo didinimo ir su vadovo įtakos veiksnių vertinimais. Todėl tikriname šias hipotezes:

H₁: Materialūs motyvavimo veiksniai daro reikšmingą įtaką darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygiui

H₂: Vadovų įtakos veiksniai daro reikšmingą įtaką darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygiui.

Siekiant nustatyti kokie faktoriai turi įtakos struktūrinio įgalinimo veiksniams buvo taikyta daugialypės tiesinės regresijos analizė. Sudarant modelį buvo įtraukiami tik tie rodikliai su kuriais atitinkamam veiksniai buvo nustatytos reikšmingos koreliacijos. Toliau

apskaičiuota, kaip materialūs motyvavimo didinimo ir vadovo įtakos veiksniai veikia struktūrinį įgalinimą (16 lentelė).

16 lentelė

Daugialypis tiesinės regresinis modelis vertinantis, kaip materialūs motyvavimo didinimo ir vadovo įtakos veiksniai veikia struktūrinį įgalinimą

Nepriklausomi rodikliai	Struktūrinis įgalinimas					
	R ² =0,611; F=73,025, p<0,001; DW=1,825					
	B	SE	β	t	p	VIF
Materialūs motyvavimo didinimo veiksniai	0,14	0,04	0,27	3,59	0,001	1,366
Vadovo įtaka	0,50	0,06	0,61	8,02	<0,001	1,366
Konstanta	1,57	0,21		7,44	0,000	

Šaltinis: Parengta autoriaus

Sudarytame struktūrinio įgalinimo regresiniame modelyje dispersijos mažėjimo daugikliai neviršija 4 (VIF=[1,366]), o Durbin'o-Watson'o koeficientas yra artimas 2 (DW=1,825), vadinasi šiame modelyje nėra nei multikolinearumo nei autokoreliacijos. Regresijos modelio determinacijos koeficientas R²=0,611 – tai reiškia kad sudarytas modelis paaiškino 61,1 proc. dirbančiųjų struktūrinio įgalinimo lygį. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad materialūs motyvavimo didinimo veiksniai didina darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygį (β=0,27; p=0,001) (16 lentelė). Taip pat, vadovo įtakos veiksniai didina darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygį (β=0,61; p<0,001) (16 lentelė). Vadovo įtakos veiksniai (β=0,61) turi daug didesnę įtaką nei materialūs motyvavimo didinimo veiksniai (β=0,27).

Apibendrinant, galima teigti, kad **H₁** pasitvirtino, nes materialūs motyvavimo didinimo veiksniai daro įtaką darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygiui. Taip pat, **H₂** pasitvirtino. Vadovo įtakos veiksniai daro įtaką darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygiui.

3.5 Struktūrinio įgalinimo įtaka įmonės verslo procesų valdymo rezultatams

Prieš pradėdant analizuoti iškeltas hipotezes naudojant regresinę analizę buvo apskaičiuota koreliacija tarp kintamųjų norint išsiaiškinti struktūrinio įgalinimo veiksnį įtaka įmonės valdymo rezultatui (17 lentelė).

17 lentelė

Įmonės verslo procesų valdymo rezultatų skalių sąsajos su struktūrinio įgalinimo veiksniais

Skalės	Struktūrinio įgalinimo veiksniai	
	r_s	p
Kompetencijos jausmas	0,08	0,438*
Padidėjęs kūrybingumas	0,52	<0,001
Padidėjęs produktyvumas	0,65	<0,001
Iniciatyvumas	0,31	0,002
Organizacinis išsipareigojimas	0,58	<0,001
Padidėjęs pasitenkinimas darbu	0,78	<0,001

* - Spearmano koreliacija

Šaltinis: Parengta autoriaus

Analizuojant darbuotojų veiklos pagerėjimo ir struktūrinio įgalinimo veiksmų koreliacinius ryšius nustatyta, kad visi darbuotojų veiklos pagerėjimo veiksniai išskyrus kompetencijos jausmą reikšmingai susiję su struktūrinio įgalinimo veiksniais, nes reikšmingumo lygmuo yra mažiau už 0,005 (17 lentelė).

Siekiant nustatyti kokie faktoriai turi įtakos įmonės veiklos galutinio rezultato veiksmams buvo taikyta daugialypės tiesinės regresijos analizė. Kiekvienam veiksmui sudarant modelį buvo įtraukiami tik tie rodikliai su kuriais buvo nustatyti reikšmingos koreliacijos. Tikriname iškeltą **H₃** hipotezę:

H₃: Darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygis daro reikšmingą įtaką darbuotojo savo kompetencijos vertinimui (jausmui/suvokimui).

Išvada, kadangi kompetencijos jausmas nekoreliuoja su struktūriniu įgalinimu, regresinės analizės taikyti negalima. Struktūrinio įgalinimo lygis nedaro įtakos kompetencijos jausmui. **H₃** nepasitvirtino.

Toliau, tikriname iškelta hipotezę **H₄**:

H₄: Darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygis daro reikšmingą įtaką darbuotojo kūrybingumo raiškai.

Hipotezei patikrinti buvo taikyta regresinė analizė (18 lentelė).

18 lentelė

Daugialypis tiesinės regresinis modelis vertinantis, kaip struktūrinio įgalinimo veiksniai veikia kūrybingumo padidėjimą

Nepriklausomi rodikliai	Padidėjęs kūrybingumas					
	$R^2=0,271$; $F=34,97$, $p<0,001$; $DW=1,70$					
	B	SE	β	t	p	VIF
Struktūrinio įgalinimo veiksniai	0,97	0,16	0,52	5,91	<0,001	1,000
Konstanta	-0,33	0,65		-0,51	0,615	

Šaltinis: Parengta autoriaus

Padidėjusio kūrybingumo regresiniame modelyje dispersijos mažėjimo daugikliai neviršija 4 (VIF=[1]), o Durbin'o-Watson'o koeficientas yra artimas 2 (DW=1,70) - multikolinearumo ir autokoreliacijos nėra. Sudarytas modelis paaiškino 27,1 proc. dirbančiųjų kūrybingumo padidėjimo lygį - regresijos modelio determinacijos koeficientas $R^2=0,271$. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų kūrybingumo padidėjimui turėjo reikšmingą įtaką struktūrinio įgalinimo lygis ($\beta=0,52$ $p<0,001$) (18 lentelė). Išvada, **H₄** priimta. Kūrybingumo raiškai – turi įtakos struktūrinis įgalinimas.

Toliau, tikriname iškelta hipotezę **H₅**.

H₅: Darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygis daro reikšmingą įtaką darbuotojo produktyvumui.

Hipotezei patikrinti buvo taikyta regresinė analizė (19 lentelė).

19 lentelė

Daugialypis tiesinės regresinis modelis vertinantis kaip struktūrinio įgalinimo veiksniai veikia produktyvumo padidėjimą

Nepriklausomi rodikliai	Padidėjęs produktyvumas					
	$R^2=0,425$; $F=69,44$; $p<0,001$; $DW=2,039$					
	B	SE	β	t	p	VIF
Struktūrinio įgalinimo veiksniai	1,01	0,12	0,65	8,33	<0,001	1,000
Konstanta	-0,15	0,48		-0,31	0,76	

Šaltinis: Parengta autoriaus

Padidėjusio produktyvumo regresiniame modelyje dispersijos mažėjimo daugikliai neviršija 4 (VIF=[1]) ir Durbin'o-Watson'o koeficientas yra artimas 2 (DW=2,039), vadinasi šiame modelyje taip pat nėra multikolinearumo ir autokoreliacijos. Sudarytas modelis paaiškino 42,5 proc. dirbančiųjų produktyvumo padidėjimo lygį ($R^2=0,425$). Nustatyta, kad darbuotojų produktyvumo padidėjimui turėjo reikšmingą įtaką struktūrinis įgalinimas ($\beta=0,65$ $p<0,001$) (19 lentelė). Išvada, **H₅** priimta. Darbuotojų produktyvumo padidėjimui turėjo reikšmingą įtaką didesnis darbuotojo struktūrinis įgalinimas.

Toliau, tikriname iškelta hipotezę **H₆**:

H₆: Darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygis daro reikšmingą įtaką darbuotojo iniciatyvumui.

Hipotezei patikrinti buvo taikyta regresinė analizė (20 lentelė).

20 lentelė

Daugialypis tiesinės regresinis modelis vertinantis kaip struktūrinio įgalinimo veiksniai veikia iniciatyvumą

Nepriklausomi rodikliai	Iniciatyvumas					
	$R^2=0,094$; $F=9,80$, $p=0,002$; $DW=1,72$					
	B	SE	β	t	p	VIF
Struktūrinio įgalinimo veiksniai	0,51	0,16	0,31	3,13	0,002	1,000
Konstanta	1,46	0,65		2,24	0,028	

Šaltinis: Parengta autoriaus

Iniciatyvumo regresiniame modelyje dispersijos mažėjimo daugikliai neviršija 4 ($VIF=[1]$), Durbin'o-Watson'o koeficientas yra artimas 2 ($DW=1,72$) - multikolinearumo ir autokoreliacijos nėra. Regresijos modelio determinacijos koeficientas $R^2=0,094$. Nustatyta, kad darbuotojų iniciatyvumo padidėjimui turėjo reikšmingą įtaką struktūrinis įgalinimas ($\beta=0,31$ $p=0,002$) (20 lentelė). Išvada, kad iškelta hipotezė (H_6) pasitvirtino. Darbuotojų iniciatyvumo padidėjimui turėjo reikšmingą įtaką didesnis darbuotojo struktūrinis įgalinimas.

Toliau, tikriname iškelta hipotezę H_7 .

H_7 : Darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygis daro reikšmingą įtaką darbuotojo įsipareigojimui organizacijai.

Hipotezei patikrinti buvo taikyta regresinė analizė (21 lentelė).

21 lentelė

Daugialypis tiesinės regresinis modelis vertinantis kaip struktūrinio įgalinimo veiksniai veikia organizacinį įsipareigojimą

Nepriklausomi rodikliai	Organizacinis įsipareigojimas					
	$R^2=0,330$; $F=46,40$; $p<0,001$; $DW=1,82$					
	B	SE	β	t	p	VIF
Struktūrinio įgalinimo veiksniai	1,12	0,17	0,58	6,81	<0,001	1,000
Konstanta	-1,52	0,66		-2,32	0,022	

Šaltinis: Parengta autoriaus

Organizacinio įsipareigojimo regresiniame modelyje dispersijos mažėjimo daugikliai neviršija 4 ($VIF=[1]$) ir Durbin'o-Watson'o koeficientas yra artimas 2 ($DW=1,82$) - multikolinearumo ir autokoreliacijos nėra. Sudarytas modelis paaiškino 33 proc. dirbančiųjų organizacinio įsipareigojimo lygį ($R^2=0,330$). Darbuotojų didesniame organizaciniame įsipareigojime turėjo reikšmingą įtaką struktūrinio įgalinimo lygis ($\beta=0,58$ $p<0,001$) (21 lentelė). Išvada, H_7 priimta.

Toliau tikrinamą iškeltą hipotezę H_8 :

H₈: Darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygis daro reikšmingą įtaką darbuotojo pasitenkinimui darbu.

Hipotezei patikrinti buvo taikyta regresinė analizė (22 lentelė).

22 lentelė

Daugialypis tiesinės regresinis modelis vertinantis kaip struktūrinio įgalinimo veiksniai veikia pasitenkinimo darbu padidėjimą

Nepriklausomi rodikliai	Padidėjęs pasitenkinimas darbu					
	R ² =0,604; F=143,11; p<0,001; DW=1,74					
	B	SE	β	t	p	VIF
Struktūrinio įgalinimo veiksniai	1,53	0,13	0,78	11,96	<0,001	1,000
Konstanta	-2,53	0,51		-4,99	0,000	

Šaltinis: Parengta autoriaus

Padidėjusio pasitenkinimo darbu regresiniame modelyje dispersijos mažėjimo daugikliai neviršija 4 (VIF=[1]) ir Durbin'o-Watson'o koeficientas yra artimas 2 (DW=1,74) - multikolinearumo ir autokoreliacijos nėra. Sudarytas modelis paaiškino net 60,4 proc. dirbančiųjų pasitenkinimo darbu padidėjimo lygį (R²=0,604). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų didesniai pasitenkinimui darbu turėjo reikšmingą įtaką didesnis struktūrinio įgalinimo lygis (β=0,78 p<0,001) (22 lentelė). Išvada, **H₈** priimta.

3.6 Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, buvo sukurtas tyrimo modelis, kuris pagal gautus tyrimo rezultatus pasitvirtino. Remiantis tyrimo modeliu buvo iškeltos 8 hipotezės, kurių pagalba buvo tiriama nepriklausomų kintamųjų įtaka priklausomiems kintamiesiems naudojant daugialypę tiesinę regresinę analizę. Visos tirtos hipotezės pasitvirtino išskyrus trečią hipotezę, kuri susijusi su struktūriniu įgalinimu bei darbuotojo kompetencijos jausmu. Lentelėje 23 pateikiami visų iškeltų hipotezių analizės rezultatai. Šio tyrimo išskirtinumas yra tas, kad ankstesniuose tyrimuose buvo analizuojami pavieniai veiksniai, tokie kaip struktūrinis įgalinimas ar vadovo įtaka, o šiame tyrime visi šie veiksniai yra analizuojami kartu.

23 lentelė

Hipotezių tikrinimo apibendrinimas

Hipotezė	Rezultatas
H₁: Materialūs motyvavimo veiksniai daro reikšmingą įtaką darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygiui.	Patvirtinta
H₂: Vadovų įtakos veiksniai daro reikšmingą įtaką darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygiui.	Patvirtinta
H₃: Darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygis daro reikšmingą įtaką darbuotojo savo kompetencijos vertinimui (jausmui/suvokimui).	Atmesta
H₄: Darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygis daro reikšmingą įtaką darbuotojo kūrybingumo raiškai.	Patvirtinta
H₅: Darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygis daro reikšmingą įtaką darbuotojo produktyvumui.	Patvirtinta
H₆: Darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygis daro reikšmingą įtaką darbuotojo iniciatyvumui.	Patvirtinta
H₇: Darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygis daro reikšmingą įtaką darbuotojo įsipareigojimui organizacijai.	Patvirtinta
H₈: Darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygis daro reikšmingą įtaką darbuotojo pasitenkinimui darbu.	Patvirtinta

Šaltinis: Parengta autoriaus

Analizuojant gautus rezultatus buvo patvirtinta, kad materialūs motyvavimo didinimo veiksniai daro įtaka struktūriniam įgalinimui. Wiley (1997), Dobre (2013) bei Nagabhaskar (2014) teigė, kad materialūs motyvavimo veiksniai turi teigiamos įtakos organizacijai bei individo motyvacijai. Šis rezultatas parodo, kad kai darbuotojai yra motyvuoti, jie prisiima daugiau atsakomybės bei gauna daugiau laisvės, lankstumo priimti sprendimus susijusius su darbu. Taip pat, pats imasi iniciatyvos gauti daugiau galimybių, informacijos, resursų bei pagalbos, negu tas kuris yra nemotyvuotas.

Paaikškėjo, kad vadovų įtakos veiksniai daro reikšmingą įtaką darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygiui. Vadovo įtaka bei struktūrinis įgalinimas literatūroje dažnai apibrėžiami, kaip psichologinio įgalinimo prielaidos. Šios dvi prielaidos yra vangiai analizuojamos literatūroje kartu, vienoje sistemoje dėl jų kompleksiško. Šis rezultatas atskleidžia, kad vadovas gali pakeisti darbuotojo požiūrį, savijautą, suvokimą bei suteikti tam tikrus įgaliojimus ar padėti, kai reikia, dėl ko darbuotojas gauna daugiau prieinamumo prie galimybių, informacijos, resursų bei pagalbos.

Labiau analizuojant, struktūrinio įgalinimo įtaką darbuotojo kompetencijos suvokimui, rezultatai parodė, kad struktūrinio įgalinimo veiksnys darbuotojo kompetencijos jausmui/suvokimui įtakos neturi. Tai reiškia, kad darbuotojas turėdamas prieigą prie informacijos, daugiau galimybių, resursų atlikti darbą ar pagalbos, nesijaus daugiau kompetentingas atlikti savo darbą. Tikėtina, kad norint, kad darbuotojas jaustųsi

kompetentingas atlikti savo darbą, jam reikia suteikti daugiau apmokymų bei žinių srityje, kurioje jis dirba.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad struktūrinio įgalinimo lygis daro reikšmingą įtaką darbuotojo kūrybingumo raiškai. Tai reiškia, kad darbuotojas turėdamas prieigą prie informacijos, daugiau galimybių, resursų atlikti darbą ar pagalbą, bus kūrybiškesnis. Šis rezultatas sutampa su ankstesnio tyrimo autorių nuomone, kurie teigė, kad struktūriškai įgalintas darbuotojas, jausis kūrybingesnis (Zhang ir Bartol, 2010). Šie autoriai tyrė informacinių technologijų įmonės Kinijoje atvejį.

Siekiant įvertinti, ar darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygis daro reikšmingą įtaką produktyvumui buvo atlikta surinktų duomenų analizė. Gauti rezultatai parodė, kad struktūrinis įgalinimas daro įtaką darbuotojo produktyvumui. Tokius pat rezultatus gavo ir autoriai Kirkman ir Rosen (1999), kurie tyrė 111 komandų, keturiose organizacijose. Tai tik dar kartą patvirtina šiame darbe iškeltą hipotezę.

Duomenų analizė parodė, kad darbuotojų struktūrinio įgalinimo lygis daro reikšmingą įtaką darbuotojo iniciatyvumui. Iniciatyvumas yra svari priežastis, kodėl daug dėmesio yra skiriama psichologiniam įgalinimui organizacijose (Spreitzer, 1995). Gautas rezultatas parodo, kad darbuotojas imdamasis iniciatyvos turės daugiau galimybių darbe, informacijos, resursų bei pagalbą.

Taip pat, struktūrinio įgalinimas daro reikšmingą įtaką darbuotojo organizaciniam įsipareigojimui. Tokius pat rezultatus patvirtina ir autoriai Laschinger ir kt. (2009), Bordin ir kt. (2007) bei Kirkman ir Rosen (1999). Tai patvirtina struktūrinio įgalinimo svarbą sukuriant sąlygas atlikti savo darbą, dėl ko darbuotojai jaučiasi įsipareigoja organizacijai.

Galiausiai, buvo gauta, kad struktūrinis įgalinimas daro reikšmingą įtaką darbuotojo pasitenkinimu darbu. Šį rezultatą gavo ir autoriai Bordin ir kt. (2007) bei Kirkman ir Rosen (1999). Dėl sukuriamos laisvės bei lankstumo priimti sprendimus, darbuotojai jaučiasi daug produktyvesni. Dėl ko, pagerėja darbuotojų darbo rezultatai bei atliekamas darbų skaičius.

Apibendrinant galima teigti, materialūs motyvavimo veiksniai bei struktūrinio įgalinimo veiksniai turi didžiulę naudą darbuotojo veiklos pagerėjimui. Šio darbo tyrimo duomenys, galima panaudoti kiekvienoje organizacijoje norint pagerinti darbuotojų įsitraukimą, jų pačių veiklos bei įmonės rezultatus.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Mokslinės literatūros analizės išvados

1. Apibendrinant mokslinės literatūros analizės rezultatus galima teigti, kad procesas - tai struktūrizuotas veiklų rinkinys, siekiant sukurti produktą ar paslaugą tam tikram klientui ar rinkai (Davenport, 1993). Šie procesai gali būti skirtingų tipų ar turėti skirtingą formą, tačiau jų efektyvaus valdymo tikslas išlieka toks pat – pagerinti gaunamą rezultatą.

2. Akcentuoti procesinį valdymą bei pačius procesus yra svarbu todėl, kad tai pagerina bei padeda optimizuoti veiklą, padidina veiklos efektyvumą bei padeda darbuotojams identifikuoti ir supaprastinti užduočių atlikimą. Dėl ko, pagerėja darbo kokybė ir atlikimo greitis, padidėja klientų pasitenkinimas bei organizacijos pelnas, kas svarbu norint išlikti konkurencingoje rinkoje.

3. Darbuotojų motyvavimas yra neatsiejama verslo procesų valdymo dalis, darantis įtaką veiklos rezultatams. Motyvacijos didinimo būdų yra įvairių, tiek materialių, tiek ne materialių, taip pat veiksniai motyvuojantys vieną darbuotoją, kito motyvaciją gali tik sumažinti. Svarbu suprasti, kad šie veiksniai yra individualūs kiekvienam darbuotojui dėl skirtingų asmenybių bei poreikių. Motyvuoti darbuotojai padeda užtikrinti geresnį verslo procesų veikimą ir jo rezultatus. Motyvacija (apsiribojama ties materialiais motyvavimo didinimo veiksniais) šiame darbe yra suprantama, kaip priežastis tam tikrų veiksmų.

4. Darbuotojų psichologinis įgalinimas yra vienas iš pagrindinių organizacijos prioritetų verslo procesų valdyme, nes patys darbuotojai būdami psichologiškai įgalinti sukurs geresnį galutinį produktą ar paslaugą vartotojui. Tik tokiu atveju organizacija užtikrins konkurencinį pranašumą bei naudą tenkančią organizacijai. Psichologinis įgalinimas yra apibrėžiamas, kaip motyvacijos koncepcija susijusi su individo efektyvumu atliekant užduotis (Conger & Kanungo, 1988). Šiame darbe psichologinis įgalinimas yra nagrinėjamas, kaip darbuotojo vidinė būseną, kurią veikia dvi skirtingos prielaidos – struktūrinis įgalinimas ir vadovo įtaka. Psichologiškai įgalintas darbuotojas jaučia šias šios būsenos pasekmes: padidėjęs pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas, produktyvumas, kūrybingumas ir t.t., kas daro įtaką verslo procesų valdymo rezultatams.

Empirinio tyrimo išvados

1. Analizuojant gautus kiekybinio tyrimo rezultatus buvo patvirtinta, kad materialūs motyvavimo didinimo veiksniai daro reikšmingą įtaką darbuotojų struktūriniam įgalinimui, t.y. kai darbuotojai yra motyvuoti, jie prisiima daugiau atsakomybės, gauna daugiau laisvės,

lankstumo priimant sprendimus, susijusius su darbu, taip pat dažniau imasi iniciatyvų negu nemotyvuotas darbuotojas.

2. Gauti empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad vadovų įtakos veiksniai daro reikšmingą įtaką darbuotojo struktūrinio įgalinimo lygiui. Šis rezultatas atskleidžia, kad vadovas gali pakeisti darbuotojo požiūrį, savijautą, suvokimą bei suteikti tam tikrus įgaliojimus ar padėti, kai reikia, dėl ko darbuotojas gauna daugiau prieinamos informacijos, resursų bei turi daugiau galimybių.

3. Praktinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad struktūrinis įgalinimas darbuotojo kompetencijos suvokimui įtakos neturi. Tai reiškia, kad darbuotojas turėdamas prieigą prie informacijos, resursų, taip pat daugiau galimybių, nesijaus labiau kompetentingas atlikti savo darbą (paskirtą užduotį). Tikėtina, kad norint, kad darbuotojas jaustųsi kompetentingas atlikti savo darbą, jam reikia suteikti daugiau apmokymų bei žinių srityje, kurioje jis dirba.

4. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad struktūrinio įgalinimo lygis daro reikšmingą įtaką darbuotojo kūrybiškumo raiškai, produktyvumui, iniciatyvumui, organizaciniam įsipareigojimui bei pasitenkinimui darbu. Tai patvirtina struktūrinio įgalinimo svarbą sukuriant sąlygas atlikti savo darbą. Gautas rezultatas parodo, kad darbuotojas turėdamas daugiau galimybių darbe, informacijos, resursų bei pagalbos jaučiasi geresnius kasdieninės darbo veiklos rezultatus. Taip pat, dėl sukuriamos laisvės bei lankstumo priimti sprendimus, darbuotojai jaučiasi daug produktyvesni, kūrybingesni, įsipareigoję organizacijai, iniciatyvesni bei patenkinti savo darbu dėl ko pagerėja darbuotojų darbo rezultatai.

Pasiūlymai organizacijoms

1. Atsižvelgiant į gautą ryšį tarp materialių motyvavimo didinimo veiksnių ir struktūrinio įgalinimo, organizacijoms rekomenduojama objektyviais kriterijais pagrįsti darbuotojams nustatytus materialius motyvavimo skatinimo veiksnius (premijas, didesnę darbo užmokesčių), kad darbuotojai būtų aiškiai informuoti apie užmokesčio nustatymo principus ir žinotų jo padidėjimo galimybes. Tuomet, darbuotojai jaustųsi labiau struktūriškai įgalinti, t.y. būtų labiau patenkinti tiek savo turimomis galimybėmis, pagalba darbovietėje, informacijos ir kitų resursų prieinamumu, kas, be abejo, darytų įtaką jų darbo rezultatams ir sklandesniems verslo procesams.

2. Vienas iš pasiūlymų organizacijoms yra didinti tokias vadovų kompetencijas kaip gebėjimą įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, gebėjimą didinti darbuotojų supratimą apie jų darbo prasmingumą. Tai yra labai svarbūs veiksniai, kai darbuotojai nedirba jį įgalinančiose sąlygose, pavyzdžiui, nereikia priimti sprendimų savarankiškai, yra atliekami

darbuotojui nesuprantami darbai arba darbas yra labai monotoniškas. Vadovų kompetencijų raiška gali padėti darbuotojams jaustis struktūriškai įgalintiems, ko pasekoje, jie prisiims daugiau atsakomybės, jaus daugiau laisvės ir galimybių priimti sprendimus.

3. Kitas ne mažiau svarbus pasiūlymas yra didinti darbuotojų struktūrinio įgalinimo lygį, pasitelkiant materialias motyvacines priemones (premijas, didesnę darbo užmokestį) bei tiesioginio vadovo įsitraukimą (didinti darbuotojų darbo prasmingumą, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, pasitikėti kokybiškais rezultatais ir suteikti autonomiją darbe). Jeigu darbuotojas jausis struktūriškai įgalintas, jis bus daug produktyvesnis, kūrybingesnis, įsipareigojęs organizacijai, iniciatyvesnis bei patenkintas savo darbu. Tai pagerintų ne tik organizacijos verslo procesų valdymą, jo galutinius rezultatus, bet ir pačio darbuotojo savijautą darbe bei kompetencijų raišką.

Empirinio tyrimo pasiūlymai būsimiems tyrėjams

1. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo lauke buvo apsiribota materialiais motyvaciniais veiksniais, tolimesniuose tyrimuose būtų galima įtraukti ir nematerialius motyvacinius veiksnius, tokius kaip: pagyrimai, pripažinimas, lankstus darbo grafikas, papildomos laisvos dienos ir kt.

2. Kita rekomendacija yra susijusi su darbuotojų psichologiniu įgalinimu. Nors šiame tyrime nebuvo patvirtintos vadovo įtakos bei struktūrinio įgalinimo sąsajos su darbuotojų psichologiniu įgalinimu, tačiau būtų aktualu į tai atsižvelgti. Tai patvirtintų praeitų tyrimų autorių rezultatus, ar vadovo įtaka bei struktūrinis įgalinimas yra psichologinio įgalinimo priežastys.

3. Taip pat būtų galima atlikti empirinių duomenų analizę, naudojant kitas analizes priemones, kaip mediatorius, faktorinę analizę ir kt. Tai parodytų naujus galimus ryšius bei rezultatus tarp kintamųjų.

Tyrimo ribotumai

1. Atliktoje empirinio tyrimo apklausoje buvo apsiribota tirti respondentes iki 30 metų, todėl tyrimo rezultatai negali tiksliai atspindėti vyresnio amžiaus žmonių populiacijos.

2. Kitas svarbus tyrimo ribotumas yra tas, kad respondentams atrinkti buvo naudojama neatsitiktinė patogumo atranka. Svarbu padidinti reikalingą respondentų imtį tyrimui, kuri atspindėtų reprezentatyvesnius rezultatus visai tirtai populiacijai.

3. Ne mažiau svarbi priežastis būtų atsižvelgti į demografines respondentų

charakteristikas bei geografinį išsidėstymą atliekant kitą tyrimą. Galima daryti prielaidą, kad skirtingai būtų vertinami tiriami veiksniai, priklausomai nuo išsilavinimo, užimamų pareigų, ar gyvenamosios vietos ir pan.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Antonucci, Y. L., & Goeke, R. J. (2011). Identification of appropriate responsibilities and positions for business process management success: Seeking a valid and reliable framework. *Business Process Management Journal*, 17(1), 127–146.
- Bordin, C., Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Management Research News*, 30(1), 34–46. <https://doi.org/10.1108/01409170710724287>
- Champy, J., & Hammer, M. (1993). *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution* (1st ed.). HarperBusiness.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Damelio, R. (2011). *The Basics of Process Mapping, 2nd Edition* (2nd ed.). Taylor & Francis.
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard Business Review Press.
- Dayal, U., Hsu, M., & Ladin, R. (2001). Business process coordination: State of the art, trends, and open issues. *VLDB 2001 - Proceedings of 27th International Conference on Very Large Data Bases*, 3–13.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*.
- Dobre, O. (2013). *Employee motivation and organizational performance*. 5(1), 53–60.
- Donnelly, P., & Kirk, P. (2015). Use the PDSA model for effective change management. *Education for Primary Care*, 26(4), 279–281. <https://doi.org/10.1080/14739879.2015.11494356>
- Drake, A. R., Wong, J., & Salter, S. B. (2007). Empowerment, Motivation, and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees. *Behavioral Research in Accounting*, 19, 71–89.

- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). Fundamentals of Business Process Management. In *Data and Knowledge Engineering* (Vol. 64, Issue 1). Springer Berlin Heidelberg.
- Earl, M. J. (1994). The new and the old of business process redesign. *Journal of Strategic Information Systems*, 3(1), 5–22.
- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., & King, N. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, 27(4), 354–368. <https://doi.org/10.1108/01425450510605697>
- Grossi, D., Royackers, L., & Dignum, F. (2007). Organizational structure and responsibility. *Artificial Intelligence and Law*, 15(3), 223–249. <https://doi.org/10.1007/s10506-007-9054-0>
- Hammer, M. (2007). The Process Audit. *Harvard Business Review*, April.
- Hammer, M. (2015). Handbook on business process management 1: Introduction, methods, and information systems. *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems*, May 2008, 3–16. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3>
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B., & Snyderman, B. S. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley. <https://books.google.lt/books?id=J3lgAAAAIAAJ>
- Hinterhuber, H. H. (1995). Business Process Management : The European Approach. *Business Change & Re-Engineering*, 2(4), 63–73.
- Hirzel, M. (2013). Erfolgsfaktor Prozessmanagement. *Prozessmanagement in Der Praxis*, 1–11.
- Ishak, Z., Fong, S. L., & Shin, S. C. (2019). SMART KPI management system framework. *2019 IEEE 9th International Conference on System Engineering and Technology, ICSET 2019 - Proceeding*, 6, 172–177.
- ISO 9001:2015. (2015). *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai: ISO 9001:2015*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>
- Jadhav, S. (2011). Business Process Discovery. *Tibco Software Inc, February*, 1–10. http://www.bptrends.com/publicationfiles/THREE_02-01-2011-ART-Business-Process-Discovery-Jadhav.pdf
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.
- Kim, H.-Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52–54. <https://doi.org/10.5395/rde.2013.38.1.52>
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences

- of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74.
<https://doi.org/10.2307/256874>
- Kohlbacher, M., & Gruenwald, S. (2011). Process orientation: Conceptualization and measurement. In *Business Process Management Journal* (Vol. 17, Issue 2, pp. 267–283).
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260–272.
<https://doi.org/10.1097/00005110-200105000-00006>
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Wilk, P. (2009). Context matters The Impact of Unit Leadership and Empowerment on Nurses' Organizational Commitment. *The Journal of Nursing Administration*, 39(5), 228–235.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *The International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684–695. <https://doi.org/10.1080/713769649>
- Lindsay, A., Downs, D., & Lunn, K. (2003). Business processes - Attempts to find a definition. *Information and Software Technology*, 45(15), 1015–1019.
- Maslow, A. (1954). Motivation and Personality. In *Psychology in Economics and Business* (pp. 1–369). Harper & Row publishers.
- McClelland, D. C. (1961). The achieving society. In *The achieving society*. Van Nostrand.
- Melan, E. H. (1989). Process management: A unifying framework for improvement. *National Productivity Review*, 8(4), 395–406. <https://doi.org/10.1002/npr.4040080407>
- Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153–180.
- Meyerson, S. L., & Kline, T. J. B. (2008). Psychological and environmental empowerment: Antecedents and consequences. *Leadership and Organization Development Journal*, 29(5), 444–460. <https://doi.org/10.1108/01437730810887049>
- Minonne, C., & Turner, G. (2012). Business Process Management-Are You Ready for the Future? *Knowledge and Process Management*, 19(3), 111–120.
<https://doi.org/10.1002/kpm.1388>
- Myers, D. G. (2008). *Psychology*. Worth Publishers.
<https://books.google.lt/books?id=3II4wSrSryUC>
- Nadarajah, D., & Sharifah, S. L. (2016). Measuring Business Process Management using business process orientation and process improvement initiatives. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1069–1078.
- Nagabhaskar, M. (2014). MOTIVATIONAL FACTORS OF EMPLOYEE RETENTION AND ENGAGEMENT IN ORGANIZATIONS. *International Journal of*

- Paim, R., Caulliraux, H. M., & Cardoso, R. (2008). Process management tasks: A conceptual and practical view. *Business Process Management Journal*, 14(5), 694–723. <https://doi.org/10.1108/14637150810903066>
- Patiar, A., & Wang, Y. (2020). Managers' leadership, compensation and benefits, and departments' performance: Evidence from upscale hotels in Australia: Leadership, compensation and performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42(September 2019), 29–39. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.005>
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill., R.D. Irwin.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Schmelzer, H. J., & Sesselmann, W. (2006). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen*. Hanser.
- Spreitzer, G. (1995). PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT IN THE WORKPLACE: DIMENSIONS, MEASUREMENT AND VALIDATION. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimų metodai*. Vilniaus Universiteto Leidykla.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Towers, S., & Schurter, T. (2005). *Building on experience: An executive report*.
- van der Aalst, W., Adriansyah, A., de Medeiros, A. K. A., Arcieri, F., Baier, T., Blickle, T., Bose, J. C., van den Brand, P., Brandtjen, R., Buijs, J., Burattin, A., Carmona, J., Castellanos, M., Claes, J., Cook, J., Costantini, N., Curbera, F., Damiani, E., de Leoni, M., ... Wynn, M. (2012). Process Mining Manifesto. In *Lecture Notes in Business Information Processing: Vol. 99 LNBIP* (Issue PART 1, pp. 169–194).
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. In *Work and motivation*. Wiley.
- Wagner, J. I. J., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., & Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 18(4), 448–462. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01088.x>
- Wang, G., & Lee, P. D. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group and Organization Management*, 34(3), 271–296. <https://doi.org/10.1177/1059601108330089>
- Weske, M. (2012). Business Process Management. In *Business Process Management:*

Concepts, Languages, Architectures (2nd ed.). Springer Berlin Heidelberg.

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263–280.

Zhang, X., & Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.

Zimmerman, M. (1995). Psychological Empowerment: Issues and Illustrations. *American Journal Of Community Psychology*, 23(5), 581–599.

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT BASED ON INCREASING EMPLOYEES EMPOWERMENT AND MOTIVATION

Ignas Vasilkevičius

Master thesis

Business Process Management programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor - Dr. Laura Pilukienė

Vilnius, 2022

SUMMARY

51 pages, 23 tables, 6 pictures, 60 references.

The main purpose of this master thesis is to determine the influence of material motivation and psychological empowerment on the improvement of corporate governance.

The work consists of three main parts: the analysis of scientific literature, the research methodology and the results of the research. The thesis is concluded with conclusions and recommendations.

Literature analysis reviews the concept of business process, the essential features of their management and benefits. Furthermore, it presents the motivation and psychological empowerment concept, impact and benefits in business process management. It is important to mention that in this research psychological empowerment consisted of two factors empowering leadership and structural empowerment.

The research methodology was prepared based on the literature analysis and results of previous studies. Thus, the questionnaire was created to assess material motivation, psychological empowerment (empowering leadership and structural empowerment) impact on organization performance improvement. The research was limited to the respondents who are 30 years old or younger. In total 96 answers were collected from the respondents. The results of the research were statistically processed with the SPSS programme. Moreover, the results of the research were compared the similar studies. The presented statements were evaluated on a 5-point Likert scale. The Cronbach's Alpha coefficient was used to measure the internal consistency of the constructs. In all cases, it was higher than 0.7.

The performed research revealed that material motivation and empowering leadership has a significant positive impact on structural empowerment. Furthermore, structural empowerment positively affected employee creativity, productivity, initiative, organizational

commitment and job satisfaction. However, structural empowerment was not correlated with the competence of the employee.

The conclusions and recommendations summarize the main concepts of literature analysis as well as the results of the performed research. The results from this study can be used in any organization to improve employee engagement and performance.

PRIEDAI

1 priedas.

Psichologinio įgalinimo bei materialaus motyvavimo didinimo darbuotojų apklausos anketa

Brangūs respondentai,

Esu Vilniaus universiteto verslo procesų valdymo magistro programos studentas Ignas Vasilkevičius. Mano tyrimo tikslas yra įvertinti darbuotojų motyvavimui bei psichologiniam įgalinimui įtaką darančius veiksniai. Šią apklausą darau mokymosi tikslais – magistro darbo rašymui. Apklausoje nereikia rašyti savo vardo ir pavardės, tyrimo rezultatai yra konfidencialūs bei anonimiški ir apibendrinti atsakymai bus naudojami tolimesniam baigiamojo darbo tyrimo tikslui pasiekti. Atliekant šį tyrimą svarbi kiekvieno dirbančio respondento nuomonė, kuriam yra nuo 18 iki 30 metų.

Kiekvieno žmogaus atsakymai yra labai svarbūs. Tyrimo metu reikės atsakyti į dviejų dalių klausimą, užtruksite apie 15 min.

Ačiū už Jūsų laiką!

I DALIS

Prašau pažymėkite varnele Jums tikamą atsakymą:

1. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

2. Jūsų amžius:

- 18-21 metų
- 22-25 metų
- 26-30 metų

3. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis

4. Kiek laiko dirbate organizacijoje?

- Iki 1 metų
- 2-3 metus
- 4-5 metus
- 5 ir daugiau

5. Nurodykite organizacijos, kurioje dirbate pagrindinės veiklos sritį?

- Žemės ūkis
- Statyba
- Didmeninė ir mažmeninė prekyba
- Transportas (logistika) ir saugojimas (sandėliavimas)
- Gamyba
- Finansinė ir draudimo veikla
- Nekilnojamasis turtas

- Profesinė, mokslinė veikla
- Administracinė ir aptarnavimo veikla
- Švietimas
- Informacinės technologijos
- Aviacija
- Kita _____

II DALIS

Jums bus pateikti teiginiai apie tai, kokią įtaką Jums daro materialinės motyvavimo priemonės bei psichologinio įgalinimo veiksniai darbovietėje. Atidžiai perskaitykite kiekvieną žemiau pateiktą teiginį, pasirinkite labiausiai Jums tinkantį atsakymą ir pažymėkite X.

1 – Visiškai nesutinku; 2 – Nesutinku; 3 – Nei sutinku, Nei nesutinku; 4 – Sutinku; 5 – Visiškai sutinku.

1. Įvertinkite, kiek turite profesinių galimybių savo dabartiniame darbe.

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Aš manau, kad mano darbas yra kupinas iššūkių					
2.	Aš turiu galimybę įgyti naujų įgūdžių ir žinių darbo metu					
3.	Aš atlieku užduotis, kuriose naudojami visi turimi įgūdžiai ir žinios					

2. Įvertinkite prieigą prie informacijos savo dabartiniame darbe.

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Aš galiu sužinoti apie dabartinę organizacijos situaciją					
2.	Aš žinau aukščiausiosios vadovybės vertybes					
3.	Aš žinau aukščiausiosios vadovybės tikslus					

3. Įvertinkite galimybę gauti pagalbą savo dabartiniame darbe.

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Aš sulaukiu konkrečios informacijos apie dalykus, kuriuos darau gerai					
2.	Aš sulaukiu konkrečių pastabų apie dalykus, kuriuos galėčiau patobulinti					
3.	Aš sulaukiu naudingų užuominų ar patarimų problemoms spręsti					

4. Įvertinkite prieigą prie resursų savo dabartiniame darbe.

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Aš turiu užtektinai laiko reikalingai dokumentacijai užpildyti					
2.	Aš turiu užtektinai laiko, darbo reikalavimams įvykdyti					
3.	Prireikus, aš galiu gauti pagalbą iš kolegų					

5. Įvertinkite ar Jūsų vadovas skatina darbo prasmingumo didinimą.

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Mano vadovas padeda man suprasti, kaip mano darbo tikslai ir uždaviniai siejasi su organizacijos					
2.	Mano vadovas padeda man suprasti, kaip mano darbas prisideda prie bendro organizacijos efektyvumo					
3.	Mano vadovas leidžia man suprasti, kad mano darbas yra vertinamas					

6. Įvertinkite ar Jūsų vadovas skatina Jus dalyvauti sprendimų priėmime.

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Mano vadovas priima sprendimus kartu su manimi					
2.	Mano vadovas konsultuojasi su manimi dėl strateginių sprendimų					
3.	Mano vadovas klausia mano nuomonės dėl sprendimų, kurie gali mane paveikti					

7. Įvertinkite ar Jūsų vadovas pasitiki Jūsų galutiniais darbo rezultatais.

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Mano vadovas pasitiki, kad galiu susitvarkyti su sunkiomis užduotimis					
2.	Mano vadovas pasitiki, kad galiu tobulėti net kai klystu					
3.	Mano vadovas išreiškia pasitikėjimą, kad galiu atlikti savo darbą kokybiškai					

8. Įvertinkite ar Jūsų vadovas suteikia Jums autonomijos darbe.

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Mano vadovas leidžia atlikti man mano darbą pasirinktu būdu					
2.	Mano vadovas padaro mano darbo atlikimą efektyvesnį, nustatydamas paprastas ir aiškias taisykles					
3.	Mano vadovas leidžia man asmeniškai priimti svarbius sprendimus, kad patenkinti kliento poreikius					

9. Įvertinkite ar Jūsų gaunamas darbo užmokestis Jus tenkina.

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Aš jaučiu, kad gaunu teisingą užmokestį už atliekamą darbą					
2.	Aš manau, kad esu vertinamas (-a) organizacijoje ir man moka teisingai už mano atliktą darbą					
3.	Aš esu patenkintas (-a) bendrai savo darbo užmokesčio dydžiu					

10. Įvertinkite ar Jūsų gaunamos premijos prie darbo užmokesčio Jus tenkina.

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Aš esu patenkintas (-a) gaunamomis premijomis už savo atliktą darbą					
2.	Aš esu supažindintas (-a) su premijų sistema organizacijoje					

11. Įvertinkite savo kompetencijos jausmą darbo metu.

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Aš pasitikiu savo gebėjimais atlikti savo darbą					
2.	Aš esu įsitikinęs (-usi) savo galimybėmis atlikti paskirtas darbo užduotis					
3.	Aš turiu reikalingus įgūdžius atlikti savo darbą					

12. Įvertinkite savo kūrybingumą darbo metu.

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Aš darbe siūlau naujus būdus, kaip pasiekti užsibrėžtus tikslus ir uždavinius					
2.	Aš siūlau naujas ir praktiškas idėjas, kaip pagerinti našumą					
3.	Mano darbo pobūdis skatina mane kūrybiškai mąstyti					

13. Įvertinkite savo produktyvumą darbo vietoje.

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Aš atlikdamas kasdienines užduotis darbe, jaučiuosi energingas (-a)					
2.	Kai dirbu, jaučiuosi atsidavęs (-usi) atliekamai užduočiai					
3.	Kai dirbu, laikas praeina nepastebimai					

14. Įvertinkite savo iniciatyvumą darbe.

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Pasisiūlau atlikti užduotis, kurios formaliai nėra mano darbo dalis					
2.	Pasisiūlau atlikti papildomas užduotis organizacijos labui					
3.	Aš visada padedu savo kolegom, kai matau, kad jiems reikia pagalbos					

15. Įvertinkite savo organizacinį įsipareigojimą organizacijai, kurioje dirbate.

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Aš būčiau labai laimingas (-a), jei visą savo karjerą praleisčiau šioje organizacijoje					
2.	Aš mėgstu diskutuoti apie mano organizaciją su žmonėmis, kurie joje nedirba					
3.	Aš jaučiuosi emociškai prisirišęs (-usi) prie savo organizacijos					

16. Įvertinkite savo pasitenkinimą darbu organizacijoje, kurioje dirbate.

Nr.	Teiginys	1	2	3	4	5
1.	Aš jaučiuosi gana laimingas (-a) dėl savo darbo pobūdžio					
2.	Įskaitant visus dalykus (Pvz. Atlyginimas, paaukštinimo galimybės, vadovai, kolegos ir t.t), Esu labai patenkintas (-a) savo darbu.					
3.	Aš jaučiu didelį pasitenkinimą savo darbu.					

2 priedas

Skalių pasiskirstymo atitikimo normalumo dėsniai tikrinimo rezultatai

	M	SD	Min	Max	Me	Skewness	Kurtosis	SE_{skewness}	SE_{kurtosis}	Z_{skewness}	Z_{kurtosis}	S-W p	K-S p
Materialūs motyvavimo didinimo veiksniai	2,98	1,15	1,0	5,00	3,00	-0,075	-1,181	0,246	0,488	-0,305	-2,420	.002	.015
Vadovo įtaka	3,92	0,71	2,0	5,0	4,08	-0,704	-0,200	0,246	0,488	-2,86	-0,410	.000	.001
Struktūrinis įgalinimas	3,93	0,58	2,17	5	4	-0,565	-0,045	0,246	0,488	2,297	0,092	.016	.018
Kompetencijos jausmas	4.50	0.70	1.33	5.0	4.67	-2.078	5.552	0,246	0,488	-8.447	11.377	.000	.000
Padidėjęs kūrybingumas	3.47	1.08	1.0	5.0	3.67	-.476	-.954	0,246	0,488	-1.935	-1.955	.000	.000
Padidėjęs produktyvumas	3.81	0.90	1.67	5.0	4.00	-.715	-.405	0,246	0,488	-2.907	-0.830	.000	.000
Iniciatyvumas	3.48	0.98	1.33	5.0	3.67	-.176	-1.221	0,246	0,488	-0.715	-2.502	.000	.000
Organizacinis įsipareigojimas	2.89	1.14	1.0	5.0	2.67	.107	-.968	0,246	0,488	0.435	-1.984	.003	.001
Padidėjęs pasitenkinimas darbu	3.48	1.15	1.0	5.0	4.0	-.748	-.366	0,246	0,488	-3.041	-0.750	.000	.000

S-W -Shapiro-Wilk testas; K-S Kolmogorov-Smirnov testas; M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis, Me – mediana, Skewness ir Kurtosis - asimetrijos koeficientai, SE – asimetrijos koeficientų standartinės paklaidos; esant imties dydžiui N=96 požymio pasiskirstymas laikomas panašiu į normalųjį pasiskirstymą jeigu asimetrijos (skewness) ir kurtosio koeficientų Z reikšmės nėra didesnės už 3,29 (Kim, 2013)