

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Psichologijos institutas

Alicija Učkuronytė

Organizacinės psichologijos magistro studijų programa

Magistro darbas

**Darbuotojų įgalinimo reikšmė gerovei darbe, inovatyviam elgesiui ir
įsipareigojimui organizacijai**

Darbo vadovė: doc. dr. D. Bagdžiūnienė

Vilnius, 2022

TURINYS

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
SVARBIAUSIOS SĄVOKOS	6
PRATARMĖ	7
1. ĮVADAS	9
1.1. Darbuotojų įgalinimas - samprata ir teoriniai modeliai.....	9
1.1.1. Struktūrinis įgalinimas	11
1.1.2. Psichologinis įgalinimas.....	11
1.1.3. Įgalinantis vadovavimas	13
1.2. Gerovė darbe – samprata, teoriniai modeliai ir prielaidos	14
1.3. Inovatyvus elgesys – samprata, teoriniai modeliai ir prielaidos.....	16
1.4. Įsipareigojimas organizacijai – samprata, teoriniai modeliai ir prielaidos	18
1.5. Psichologinio įgalinimo ryšys gerovei darbe, inovatyviam elgesiui ir įsipareigojimui organizacijai	21
1.6. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	22
2. TYRIMO METODIKA	23
2.1. Tyrimo dalyviai	23
2.2. Tyrimo instrumentai	23
2.3. Tyrimo eiga	26
2.4. Duomenų apdorojimas.....	26
REZULTATAI	27
3.1. Struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo, psichologinio įgalinimo, gerovės darbe, inovatyvaus elgesio ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos su socialinėmis ir demografinėmis charakteristikomis.....	28
3.2. Struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo, psichologinio įgalinimo, gerovės darbe, inovatyvaus elgesio ir įsipareigojimo organizacijai tarpusavio sąsajos.....	31
3.3. Struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo reikšmė darbuotojų gerovei darbe	33
3.5. Struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo reikšmė inovatyviam elgesiui	36

3.7. Struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo reikšmė įsipareigojimui organizacijai.....	40
3.8. Psichologinio įgalinimo reikšmė struktūrinio įgalinimo dimensijų ir įsipareigojimo organizacijai ryšiui.....	41
3.9. Psichologinio įgalinimo reikšmė įgalinančio vadovavimo ir gerovės darbe, inovatyvaus elgesio bei įsipareigojimo organizacijai ryšiams	44
REZULTATŲ APTARIMAS	46
TYRIMO RIBOTUMAI IR REKOMENDACIJOS ATEITIES TYRIMAMS	51
IŠVADOS.....	52
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	53
PRIEDAI	64

SANTRAUKA

Darbuotojų įgalinimo reikšmė gerovei darbe, inovatyviam elgesiui ir įsipareigojimui organizacijai

Kadangi pastaruosius metus buvo labai daug kalbama apie darbuotojų gerovę, darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir kaip pagerinti tam tikras sąlygas norint išlaikyti darbuotojus organizacijoje, šiai dienai yra svarbu suprasti kokie būdai ir metodai yra taikomi užtikrinant darbuotojų gerą savijautą ir lojalumą. Tyrimo tikslas nustatyti darbuotojų įgalinimo reikšmę gerovei darbe, inovatyviam elgesiui ir įsipareigojimui organizacijai. Pagrindiniai tyrimo instrumentai: struktūrinio įgalinimo klausimynas (Laschinger et al., 2001), psichologinio įgalinimo klausimynas (Tvarijonavičius, Bagdžiūnienė ir Žukauskienė, 2016), įgalinančio vadovavimo klausimynas (Ahearne et al., 2005), gerovės darbe klausimynas (Zheng et al., 2015), inovatyvaus elgesio klausimynas (Scott & Bruce, 1994), įsipareigojimo organizacijai klausimynas (Porter et al., 1974). Tyrime dalyvavo 196 asmenys, dirbantys skirtinguose sektoriuose ir užimantys skirtingas pareigas. Tyrimo dalyviams buvo pateikta anketa, kurioje atsakydami į uždarus klausimus vertino struktūrinio įgalinimo, psichologinio įgalinimo ir įgalinančio vadovavimo pasireiškimus, o taip pat gerovės darbe, inovatyvus elgesio ir įsipareigojimo organizacijai pasireiškimus. Prieš atsakant į uždarus klausimus, buvo pateikti keli demografiniai ir socialiniai klausimai. Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad gerovę darbe ir įsipareigojimą organizacijai prognozuoja struktūrinis ir psichologinis įgalinimas, tuo tarpu inovatyvų elgesį prognozuoja tik psichologinis įgalinimas.

Raktiniai žodžiai: darbuotojų įgalinimas, struktūrinis įgalinimas, psichologinis įgalinimas, darbo vietos gerovė, inovatyvus elgesys ir įsipareigojimas organizacijai.

SUMMARY

The importance of employee empowerment for well-being at work, innovative behavior, and commitment to the organization

Given the recent focus on employee well-being, telecommuting circumstances, and how to keep employees engaged and enhance specific conditions to retain people in the business, it is critical to understand the approaches and methods utilized to maintain employee well-being and loyalty today. The study aimed to determine the significance of employee empowerment for well-being at work, innovative behavior, and commitment to the organization. The main research tools: are the questionnaire on structural empowerment (Laschinger et al., 2001), the questionnaire on psychological empowerment (TvariJonavičius, Bagdžiūnienė ir Žukauskienė, 2016), the questionnaire on empowering leadership (Ahearne et al., 2005), the questionnaire on well-being at work (Zheng et al., 2015), Innovative Behavior Questionnaire (Scott & Bruce, 1994), Organizational Commitment Questionnaire (Porter et al., 1974). The study involved 196 people working in different sectors and holding various positions. Participants were given a questionnaire to complete in response to closed-ended questions to assess structural empowerment, psychological empowerment, and empowering leadership, as well as innovative behavior and commitment to the organization. There were also some demographic and sociological questions posed. The study's findings revealed that structural and psychological empowerment influence job satisfaction and organizational commitment, but only psychological empowerment predicts innovative behavior.

Keywords: employee empowerment, structural empowerment, psychological empowerment, work well-being, innovative behavior, and commitment to the organization.

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Darbuotojų įgalinimas (angl. *employee empowerment*) – keturių dimensijų motyvacinis konstruktas, kuris sudarytas iš keturių elementų: prasmė, kompetencija, apsisprendimas ir poveikis. Kartu šie elementai atspindi aktyvią, o ne pasyvią orientaciją į darbo vaidmenį (Spreitzer 1995, 1996).

Struktūrinis įgalinimas (angl. *structural empowerment*) – apibrėžia tam tikrą organizacijos politiką, praktiką ir struktūras, kurios suteikia organizacijų vadovams daugiau laisvės priimti sprendimus ir daryti įtaką kitiems darbuotojams (Bish, Kenny & Nay, 2014).

Psichologinis įgalinimas (angl. *psychological empowerment*) – asmeninis motyvacijos procesas, atsirandantis iš asmeninės patirties ir įsitikinimų apie savo darbo vaidmenį ir yra pasireiškiantis keturiais pažinimais: prasmė, kompetencija, apsisprendimas ir poveikis (Thomas & Velthouse, 1990).

Įgalinantis vadovavimas (angl. *empowering leadership*) – tai įtakos pavaldiniams procesas dalijantis galia, kuris pasireiškia motyvacijos ir vystymosi palaikymu. Juo siekiama skatinti darbuotojų pasitikėjimą savimi, motyvaciją, gebėjimą dirbti savarankiškai, neperžengiant bendrų organizacijos tikslų ir strategijų (Amundsen & Martinsen, 2014).

Gerovė darbe (angl. *well-being*) – visuotinis žmogaus gyvenimo kokybės įvertinimas pagal jo paties pasirinktus kriterijus (Shin & Johnson, 1978).

Inovatyvus elgesys (angl. *innovative behavior*) – darbuotojų sąmoningas naujų idėjų, produktų ir procesų pristatymas arba pritaikymas jų darbo vaidmeniui, komandai ar organizacijai (Yuan & Woodman, 2010).

Įsipareigojimas organizacijai (angl. *organizational commitment*) – tai darbuotojų nuostatų ir elgesio visuma, galinti padėti organizacijai pasiekti užsibrėžtus tikslus ir tuo pačiu išlaikyti stiprų darbuotojo norą likti organizacijos nariu (Steers, 1997).

PRATARMĖ

Šiais laikais organizacijoms yra svarbu, kad jų darbuotojai jaustųsi gerai, kad taip pat būtų įsipareigoję ir lojalūs organizacijai bei pasižymėtu inovatyviu elgesiu, kuris yra vienas iš svarbiausių organizacijos sėkmės aspektų. Organizacijoms yra svarbu, kad jų žmonės turėtų iššūkius keliantį darbą, galimybę dirbti lanksčiai, bendradarbiavimą su kolegomis, galimybę pasirinkti kaip geriau atlikti darbą, užduotis, kurios padeda siekti ilgalaikių tikslų ir daug panašių aspektų, kuriuos suteikdama organizacija savo darbuotojui gali užtikrinti gerovės darbe, inovatyvaus elgesio ir įsipareigojimo organizacijai pasireiškimą.

Prasidėjus Covid – 19 pandemijai daug kompanijų pradėjo daugiau dėmesio skirti savo darbuotojų fizinei ir psichinei sveikatai, taip pat akcentuodami ir gerovės naudą. Po visos pandemijos, dauguma darbuotojų iki šiol darbuojasi iš namų, todėl labai svarbu ištirti kokie veiksniai lemia gerovę darbe praėjus pandemijos laikotarpiui ir kokius metodus taiko pačios organizacijos, siekiant užtikrinti darbuotojų gerovę darbe. Kadangi pati gerovė darbe turi įtakos darbuotojų motyvacijos lygiui, pastangoms, pilietiškam elgesiui, tarpasmeniniams santykiams ir įsipareigojimui, o žemas gerovės lygis gali neigiamai paveikti darbuotojo veiklą organizacijoje (Parent – Lamarche & Marchand 2019) bei gerovė darbe yra naudinga gerinant darbuotojų darbo rezultatus, skatinant fizinę ir psichinę sveikatą bei mažinant ketinimus keisti darbo vietą (Fu et al., 2020).

Apžvelgiant įvairiausių mokslinius straipsnius ir tyrimus per pastaruosius 20 metų apie inovacijas yra pastebimas ypatingas mokslininkų dėmesys inovatyviam elgesiui. Inovacijos ir inovatyvus elgesys tampa vis svarbesni dėl besikeičiančios ekonominės situacijos, globalizacijos ir augančių konkuruojančių poreikių, todėl ir susidomėjimas šia tema yra vystomas iš metų į metus (Melhem, Zeffane & Albaity, 2018). Kalbant apie pagrindinius dvidešimt pirmojo amžiaus organizacijų sėkmės veiksnius – inovatyvumo aspektas šioje srityje yra labai svarbus, nes nuo inovatyvumo priklauso organizacijų konkurencingumas ir išlikimas rinkoje (Abdullah, Omar & Panatik, 2016), bei darbuotojai, kurie pasižymi inovatyviu elgesiu darbo vietoje yra atsakingi už maždaug 80% naujų idėjų įgyvendinimo organizacijoje (Newman et al., 2018). Organizacijoms susiduriant su vis labiau konkurencinga išorine aplinka, kūrybiškumas, kuris apibrėžiamas kaip naujų ir naudingų idėjų generavimas, yra vis labiau akcentuojamas kaip priemonė išlikti stipriems prieš konkurentus ir užtikrinti organizacijos sėkmę (Zhang et al., 2018). Greitai besikeičiančiai ekonominei situacijai, paslaugų gavėjai tikisi vis aukštesnės kokybės suteikiamos paslaugos kokybės, todėl tiek valstybinio, tiek privataus sektoriaus organizacijos nuolat stengiasi atsinaujinti, ką padaryti galima organizacijos viduje turint darbuotojus, kurie pasižymi inovatyviu elgesiu (Echebiri & Engen, 2020).

Šiandieniniame konkurencingame ir dinamiškame pasaulyje dauguma organizacijų susiduria su naujais iššūkiais dėl konkurencingos organizacijos veiklos ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, todėl būtent dėl šių aspektų yra svarbu suprasti įgalinančio vadovavimo ir įsipareigojimo sampratą bei jų įtaką įmanomiems organizacijos padariniams (Andrew, 2017). Vienas iš svarbiausių elementų, kurių turi turėti bet kuris darbuotojas, kad padidintų organizacijos produktyvumą ir efektyvumą, yra įsipareigojimas organizacijai (Salleh et al., 2016), o vienas iš svarbiausių organizacijos rezultatų veiksmų yra darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, nes tai parodo, kiek darbuotojas susitapatina su organizacija ir kiek yra įsipareigojęs siekti jos tikslų (Ramdhani et al., 2017). Sėkmingos organizacijos priklauso nuo aukštų jų veiklos rezultatų, o norėdami pasiekti išsikeltus strateginius tikslus ir išlaikyti konkurencingą pranašumą rinkoje, būtent organizacijos darbuotojai turi dirbti aukščiausiam lygmenyje, ko pasiekti yra įmanoma tik tuomet, kai darbuotojai yra įsipareigoję savo organizacijai (Andrew 2017).

Fiorita ir kt., (2007) teigė, kad jeigu su darbuotojais yra elgiamasi tinkamai, jų įsipareigojimas gali atnešti naudą organizacijai – didesnę efektyvumą, sumažėjusią kaitą, didesnę našumą ir produktyvumą tiek individualiu, tiek organizacijos lygmeniu, nes darbuotojai, kurie yra patenkinti savo darbu, gerai atlieka savo pareigas ir yra įsipareigoję savo darbui, o galiausiai ir organizacijai (Cherian, Alkhatib & Aggarwal, 2018). Įgalinantis vadovavimas gali būti veiksmingas tiek darbuotojams, tiek organizacijoms, nes įgalinantis vadovavimas sukuria vidinę darbuotojų motyvaciją, taip siejant su palankiais rezultatais, įskaitant pasitenkinimą darbu, įsitraukimą, kūrybiškumą ir inovatyvų elgesį, darbo našumą ir papildomo vaidmens elgesį (Kim, Beehr & Prewitt, 2018).

Šio tyrimo tikslas yra nustatyti darbuotojų įgalinimo reikšmę darbuotojų gerovei darbe, inovatyviam elgesiui ir įsipareigojimui organizacijai.

1. ĮVADAS

1.1. Darbuotojų įgalinimas - samprata ir teoriniai modeliai

Įgalinimas yra darbuotojų įtraukimo iniciatyvos forma, kuri nurodo, kaip darbuotojai yra skatinami priimti tam tikrus sprendimus savarankiškai ir yra pabrėžiama kaip organizacijos dinamika, bet kita vertus, įgalinimas yra pradinis, esminis ir nepaprastas bet kurios organizacijos sėkmės ir augimo aspektas, padidinantis produktyvumą ir tai gali būti naudojama kaip priemonė, padedanti pasiekti įmonės tikslus ir svarbiausius išsikeltus uždavinius (Chinomona et al., 2017). Darbuotojų įgalinimas yra vertinamas kaip motyvacinė praktika, kuria siekiama didinti darbo rezultatus, skatinant dalyvavimo ir įsitraukimo į sprendimų priėmimą galimybes (Hanaysha, 2016). Bowen ir Lawler (2006) įgalinimą apibrėžia kaip informacijos dalijimąsi su tiesiogiai dirbančiais darbuotojais apie organizacijos veiklą, informacija apie atlygį, kuris yra pagrįstas organizacijos veiklos rezultatais ir galios suteikimą darbuotojams priimant sprendimus, kurie turi įtakos organizacijos kryptiai ir rezultatams (Baird et al., 2018). Įgalinimas pripažįstamas kaip procesas ir rezultatas, kuris vyksta individo, organizacijos ir bendruomenės lygmenyse (Miguel et al., 2015).

Darbuotojų įgalinimas laikomas viena iš geriausių organizacijos politikos kryptių, nes tai yra vienas iš svarbiausių dalykų ugdant darbuotojų interaktyvias savybes siekiant sulaukti didesnio paramos kiekio, ugdant komandinio darbo požiūrį, novatoriškų įgūdžių pasireiškimą, pasitikėjimo savimi ir nešališko mąstymo pasireiškimą (Ahmad & Manzoor, 2017). Pagrindinis įgalinimo tikslas yra valdžios persikirstymas tarp vadovybės ir darbuotojų – dažniausiai didinant darbuotojų autoritetą, atsakomybę ir darant įtaką įsipareigojimui (Potnuru et al., 2018). Teoriškai įgalinimas yra aktyvi orientacija į darbuotojo darbo lūkesčius, leidžianti manyti, kad darbuotojai gali reikšmingai paveikti organizacijos veiklą ir sprendimus (Sok & O’Cass, 2015). Autorius Fock ir kt. (2011) teigė, kad įgalinimas didina pasitenkinimą darbu, skatindamas darbuotojus bendrauti su savo vadovais ir bendradarbiais, o Reeves (2010) pasiūlė, kad darbuotojų įgalinimas sukuria tvirtus tarpasmeninius darbdavių ir darbuotojų santykius, todėl teigiamą poveikį pasitenkinimui darbu galima pasiekti pasitelkus didesnę bendravimą, „atvirų durų“ politiką ir sąžiningo grįžtamojo ryšio teikimą (Idris et al., 2018).

Darbuotojų įgalinimas padidina darbuotojų atsakomybę, pasitikėjimą, sumažina streso pasireiškimą ir pagerina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Ahmad & Manzoor, 2017). Kai darbuotojai yra įgalinti ir jiems suteikiama autonomija bei lankstumas – jie greičiausiai bus labiau motyvuoti ir prisiims visą atsakomybę, ieškodami naujų būdų ir ugdydami naujus įgūdžius reaguodami į naujus iššūkius (Potnuru et al., 2018). Įgalinimas labai svarbus aspektas paslaugų sektoriuje, kur pagrindiniai darbuotojai turi teikti greitas ir lanksčias paslaugas savo klientams ir būtent dėl šios

priežasties, dauguma organizacijų įvertinimo darbuotojų įgalinimo svarbą atliekamo darbo efektyvume (Kim et al., 2017). Darbuotojų įgalinimas kuriamas kuriant darbo aplinką, kurioje darbuotojams leidžiama patiems priimti sprendimus pagal tam tikras su darbu susijusias sąlygas ir būtent dėl to įgalintas darbuotojas, taikydamas savo turimas žinias ir įgūdžius – išsiugdys kompetenciją aktyviai atlikti savo darbinės užduotis (Hanaysha, 2016). Darbuotojai jaučiasi įgalinti aplinkoje, kuriai būdingos lygios galimybės, jaučiama organizacinė parama ir suteikiama prieiga prie reikalingos informacijos ir išteklių (Yasmeen et al., 2020).

Autoriaus Dobbs (1993) teigimu, įgalinimas turi įtakos darbuotojų rezultatams ir sukuria palankią darbo aplinką, remiantis Ripley (1992) teigimu, įgalinimas lemia teigiamus organizacinius rezultatus, tokius kaip darbuotojų atsakomybės ir motyvacijos jausmų didėjimas atliekant įprastas darbinės veiklas, geresnis pasitenkinimo darbu lygis, geresnė suteikiamų paslaugų kokybė, didesnis darbuotojų lojalumas, mažesnis kaitos lygis organizacijoje ir aukštas darbuotojų produktyvumo lygis (Hanaysha 2016). Atlikti empiriniai tyrimai rodo teigiamą ryšį tarp darbuotojų įgalinimo ir inovatyvus elgesio, pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo organizacijai ir įsitraukimo į darbą (Fernandez & Moldogaziev, 2013).

Literatūroje išryškėjo dvi skirtingos teorinės perspektyvos, kurios apibūdina darbuotojų įgalinimą – psichologinė ir struktūrinė (vadybinė). Iš psichologinės perspektyvos - darbuotojų įgalinimas apibrėžiamas kaip psichologinė būseną, kurios metu darbuotojai patiria padidintą vidinę motyvaciją atlikti darbinės užduotis arba sustiprėjusį saviveiksmingumo jausmą darbinėje aplinkoje (Kim & Fernandez, 2017). Kalbant apie struktūrinę įgalinimo pusę – tai yra santykinis konstruktas, kuris apibūdina, kaip organizacijoje dirbantys vadovai dalijasi galia, informacija ir ištekliais su organizacijos darbuotojais (Potnuru et al., 2018), bei pabrėžia dalijimosi informacija svarbą ir atlygio paskirstymo svarbą, siekiant pagerinti darbo rezultatus – produktyvumą (Ryoul Min et al., 2016). Struktūriniu požiūriu įgalinimas pašalina kliūtis tarp vadovų ir pavaldinių, ko pasekoje gerėja bendravimas ir dalijimasis informacija, o tai suteikia galimybę darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, bet kita vertus – psichologinis įgalinimas sukuria priklausymo jausmą, dėl kurio darbuotojai paprastai labiau įsitraukia į savo darbo vietą (Idris et al., 2017). Abi šios perspektyvos yra svarbios, nes jeigu organizacijos politika yra gerai suplanuota ir praktiška, pabrėžianti darbuotojų dalyvavimą ir savarankiškumą – įgalinimo jausmas tampa tikras ir veiksmingas, kai asmenys suvokia ir naudoja šią praktiką (Proenca et al., 2016).

Įgalinantis vadovavimas yra apibrėžiamas iš skirtingų pusių, tačiau kas yra pastebima, kad šis reiškinys visada yra nukreiptas į vieną iš svarbiausių dalykų – darbuotojų išlaikymą organizacijoje.

1.1.1. Struktūrinis įgalinimas

Kalbant apie struktūrinį įgalinimą, Autorius Kanter (1993) struktūrinį įgalinimą apibrėžė kaip susijusį su veiksmis, kurių organizacija imasi, kad aprūpintų darbuotoją – tai reiškia galimybių (ateities perspektyvos būti paaugštintam pareigose arba įgyti naujų įgūdžių, kurie yra būti sėkmingam darbui atlikti ir gauti atitinkamą atlygį), informacijos (tai aprėpia organizacijos dalijimąsi svarbia informacija su darbuotojais, kuri gali būti susijusi su produktyvumu, išlaidomis, finansiniais rezultatais, patirtimi, duomenimis ir techninėmis žiniomis), išteklių (įrangos, medžiagų ir žmogiškųjų išteklių aprūpinimas, siekiant verslo tikslų) ir paramos (reikiamos pagalbos ar patarimo suteikimas, sprendžiant su darbu susijusias problemas) (Ngqeza & Dhanpat, 2021). Autorių Faulkner ir Laschinger (2008) ir Hauck et al. (2011) teigimu, šie keturi struktūrinio įgalinimo darbo aplinkoje veiksniai tiesiogiai veikia darbuotojų požiūrį į darbą ir elgesį (Liao & Liu, 2016). Struktūrinis įgalinimas apibrėžiamas kaip vadybos vykdomos veiklos ir praktikos visuma, suteikianti pavaldiniams galią, kontrolę ir įgaliojimus, suteikiant jiems prieigą prie informacijos, išteklių, paramos ir galimybių mokytis bei tobulėti (Alhozi et al., 2021).

Struktūrinis įgalinimas gali pasireikšti tiek iš formalios sistemos, tiek iš neformalios organizacijos sistemos. Formali valdžia yra ta darbo pozicijos dalis, kuri suteikia pripažinimą per savo nuožiūra atliekamus veiksmus, kurie gyvybiškai susiję su organizacijos tikslais, tuo tarpu neformali galia atsiranda iš sąjungų ir santykių, kuriuos darbuotojai kuria organizacijoje ir už jos ribų, su savo pavaldiniais, lyderiu, kolegomis ir rėmėjais – tai padeda jiems pasiekti bendrą organizacijos tikslą (Aggarwal, 2018). Struktūrinis įgalinimas suteikia darbuotojams daugiau galių, suteikdamas prieigą prie informacijos, kuri reikalinga norint efektyviai atlikti darbą, palaikymą iš kolegų ir vadovų atsiliepinimą, išteklius (Potnuru et al., 2018). Ankstesnių tyrimų rezultatais buvo įrodyta, kad struktūrinis įgalinimas yra susijęs su teigiamais organizaciniais rezultatais, įskaitant pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą, sumažėjusį perdegimą ir mažesnę darbo įtampą bei Laschinger ir Finegan (2005) nustatė, kad tai taip pat turi teigiamos įtakos įsitraukimui į darbą per penkias iš šešių darbo sričių – kontrolę, vertybių suderinamumą, atlygį, bendruomeniškumą ir sąžiningumą (Amor et al., 2020).

1.1.2. Psichologinis įgalinimas

Psichologinis įgalinimas yra susijęs su darbuotojų psichologine reakcija į struktūrinio įgalinimo lygį, kurį jie patiria savo darbo vietoje (Connolly et al., 2017). Autoriai Bowen ir Lawler (1992) nurodė, kad psichologinis įgalinimas skatina greitai reaguoti į klientų poreikius ir iškilusias problemas, o tuomet pateikia naujų idėjų siekiant patenkinti abiejų pusių poreikius – iš to kilo prielaida, kad psichologinis įgalinimas padeda sustiprinti inovatyvų elgesį (Luoh, Tsaur & Tang, 2014). Thomas ir Velthouse (1990)

psichologinį įgalinimą apibrėžė kaip padidintą vidinės motyvacijos lygį arba įsipareigojimą atlikti užduotį, vertinant keturis pagrindinius užduoties aspektus – poveikį, kompetenciją, prasmingumą ir pasirinkimą – jei darbuotojas teigiamai įvertins šiuos keturis užduoties aspektus, jis pajus didesnę vidinę užduoties motyvaciją ir taps įgalintas (Fernandez & Moldogaziev, 2015). Be to šie keturi pagrindiniai komponentai leidžia darbuotojams parodyti harmoniją darbo vietoje, vertybes, įsitikinimus ir elgesį, patenkinti keliamus darbo reikalavimus ir daryti įtaką esminiems sprendimams organizacijoje (Zhang et al., 2018).

Pirmasis komponentas reiškia individo tikėjimo laipsnį, kuris susijęs su darbo elgesiu ir turi įtakos strateginei organizacijos kryptčiai, veiklai ir rezultatams; antrasis komponentas - kompetencija arba dar kitaip gali būti vadinamas saviveiksmingumu, atspindi individualius asmens įsitikinimus ir kiek sėkmingai jis demonstruoja gebėjimą atlikti paskirtą užduotį darbinėje aplinkoje; trečiasis komponentas - prasmingumas arba dar kitaip gali būti reikšmė, apibrėžia tai, kiek asmeninės vertybės ir standartai atitinka darbo poreikį; ketvirtasis komponentas - pasirinkimas arba apsisprendimas yra individualus savarankiškumo ir kontrolės jausmas, apimantis darbo elgesio inicijavimą ir valdymą (Han et al., 2016). Bendras šių keturių komponentų poveikis sukuria motyvacijos konstrukciją, kuri vaidina svarbų vaidmenį didinant darbo motyvaciją ir gerovę darbe (Arshad et al., 2021).

Autoriai Avolio ir kt. (2004) nustatė, kad psichologinis įgalinimas yra tarpininkaujantis ryšys tarp organizacijos įsipareigojimo ir transformacinio vadovavimo stiliaus (Aggarwal, 2018) bei tai susiję su pasitenkinimu darbu ir mažesne darbo įtampa (Connolly et al., 2017). Pasak Zimmermano (1990) psichologinis įgalinimas yra sąvoka, orientuota į individualius ir aplinkos įgalinimo aspektus kaip bendradarbiavimas, įgūdžių ugdymas, kultūrinis sąmoningumas, kontrolės motyvacija ir saviveiksmingumas (Kaya & Altinkurt, 2018). Taip pat Zimmermanas (1995) identifikavo psichologinį įgalinimą kaip daugiamatį konstrukta, kuris susideda iš trijų komponentų: intrapersonalio (šis komponentas parodo, ką žmonės galvoja apie save ir apima stebėjimo bei savęs suvokimo efektyvumą, kontroliuojant motyvaciją, įgūdžius ir įsitikinimus apie savo turimus gebėjimus), sąveikos (šis komponentas yra susijęs su gebėjimu analizuoti ir suprasti savo bendruomenės socialinę ir politinę situaciją) ir elgesio (reiškia veiksmus, kurių buvo imtasi siekiant tiesiogiai paveikti rezultatus – t.y. pastangas kontroliuoti ir dalyvauti sprendimų priėmimo ir problemų sprendime) įgalinimų (Miguel et al., 2015).

1.1.3. Įgalinantis vadovavimas

Literatūroje taip pat yra išskiriamas įgalinančio vadovavimo požiūris. Įgalinimo lyderystės koncepcija pirmą kartą buvo apibrėžta 1990 m. autoriaus Manzo, kuris tai pavadino kaip „super lyderystė“ (Liu, 2015). Šis lyderystės tipas sustiprina asmenų vidinės motyvacijos patirtį, susijusią su jų kompetencijos, apsisprendimo, poveikio ir prasmės pažinimu (Fong & Snape, 2015). Įgalinantis vadovavimas yra apibrėžiamas kaip lyderio elgesys, kuris yra nukreiptas į atskirus asmenis arba bendras komandas ir susidedantis iš autonomiškumo pasireiškimo, skatinant darbuotojų savarankiškumą atliekant tam tikrus veiksmus arba priimant svarbius sprendimus kasdieninėje veikloje (Sharma & Kirkman, 2015). Ahearne ir kt. (2005) įgalinančią lyderystę apibrėžė kaip keturių elgsenų derinį: darbo prasmingumo didinimas, dalyvavimo priimant sprendimus skatinimas, pasitikėjimo aukštu našumu išreiškimas ir autonomijos suteikimas (Kundu et al., 2018). Mokslininkai įgalinančią lyderystę apibrėžia kaip galios pasidalijimo procesą ir savarankiškumo bei atsakomybės pasekėjams, komandoms ar kolektyvo nariams paskirstymą per tam tikrą darbuotojų lyderio elgesio rinkinį, kuriuo siekiama sustiprinti vidinę motyvaciją ir pasiekti darbo sėkmę (Cheong et al., 2019). Įgalinantis lyderis dalijasi galia, kad suteiktų darbuotojams daugiau atsakomybės ir savarankiškumo bei padidintų jų prasmės jausmą, kompetenciją, apsisprendimą ir įtaką, o tai reiškia, kad įgalinti darbuotojai yra labiau linkę dėti papildomas pastangas diegdami inovacijas ir rodo didesnę norą užsiimti kūrybine veikla (Chow, 2017). Daugybė tyrimų rodo, kad aukštesnis lyderystės įgalinimo lygis lemia daugiau teigiamų darbo rezultatų, tokių kaip pasitenkinimas darbu, valdymo efektyvumas, kūrybiškumas ir komandos našumas (Lee et al., 2017).

Šis lyderystės modelis gali būti vadinamas kaip nepriklausoma lyderystės rūšis, kuri pabrėžia pavaldinio įtakos procesą, o ne lygio kontrolę (Liu, 2015). Įgalinanti lyderystė buvo vertinama, kaip atskiras lyderio elgesio tipas, teikiantis paramą pavaldiniams per instruktavimą, padrąšinimą, mokymą, emocinę paramą ir informaciją (Fong & Snape, 2015). Įgalinanti lyderystė individualiu lygmeniu teigiamai siejasi su darbo rezultatais ir darbuotojų kūrybiškumu, o komandiniu lygmeniu turi teigiamą ryšį su komandos rezultatais, inovatyviu elgesiu ir komandinio darbo elgesio pasireiškimu (Fong & Snape, 2015). Be to, Zhang ir Bartol (2010) įgalinančią lyderystę susiejo su individo kūrybiškumu, pasitelkdami keletą tarpinių kintamųjų, įskaitant sekėjo psichologinį įgalinimą, vidinę motyvaciją ir įsitraukimą į kūrybinį procesą. Ankstesnio tyrimo duomenis buvo nustatyta, kad įgalinantis vadovavimas teigiamai susijęs su psichologiniu įgalinimu, o tai savo ruožtu paveikė tiek pasekėjų vidinę motyvaciją, tiek kūrybinio proceso įsitraukimą (Cheong et al., 2016). Kadangi darbas tampa vis sudėtingesnis ir pilnesnis iššūkių, lyderiams naudinga perduoti įgaliojimus savo pasekėjams, prašyti jų indėlio ir mokyti

juos patiems planuoti savo darbą bei savarankiškai priimti sprendimus, todėl įgalinanti lyderystė vis dažniau yra teigiamai susijusi su veiklos rezultatais tiek individualiame, tiek komandos lygmenyje (Kearney et al., 2019). Ankstesni tyrimai rodo, kad įgalinti darbuotojai praleidžia daug daugiau laiko ir pastangų sprendžiant tam tikras darbinės problemas ir jie yra labiau linkę pateikti naujų ir naudingų idėjų, nei jų neįgalinti kolegos (Chow, 2017).

1.2. Gerovė darbe – samprata, teoriniai modeliai ir prielaidos

Sąvoka „gerovė“ apima visus būdus, kuriais žmonės teigiamai išgyvena ir vertina savo gyvenimą, kai kurie gerovę tapatina su laime, kai kurie renkasi gerovę kaip užsitęsusį pasitenkinimą, o kitiems gerovė yra tiesiog fizinė ir psichinė sveikata (Tov, 2018). Gerovė yra apibūdinama kaip teigiama būseną, susijusi su emocijų išgyvenimu ir pažintiniu mūsų gyvenimo vertinimu (Czerw, 2019). Tačiau pati sąvoka gerovė yra daugialypė, kurią galima apibrėžti ir išmatuoti įvairiais būdais, nes terminai „laimė“, „pasitenkinimas gyvenimu“ arba „gyvenimo kokybė“ dažnai yra vartojami tame pačiame kontekste (Krefis et al., 2018). Daugėjant įvairiausiems tyrimams yra pripažįstama, kad gerovė yra ne tik daugiamatė, bet ir dinamiška būseną, kuriai įtaką turi asmeniniai ir kultūriniai veiksniai bei gerovės pasireiškimo tikimybė didėja didėjant išsilavinimui ir užimamoms pareigoms darbo vietoje (Matud, Curbelo & Fortes, 2019).

Gerovės tyrinėtojai išskiria dvi viena kitą papildančias gerovės supratimo perspektyvas: hedoninę ir eudaimonę, tačiau didžioji dalis tyrimų, kuriuose pagrindinis dėmesys buvo skiriamas gerovei darbe, buvo sutelktas tik į hedoninę perspektyvą, kuri sukasi aplink laimę ir individo pažintinį bei emocinį asmens gyvenimo vertinimą (Bartels et al., 2019). Hedoninės perspektyvos požiūriu – gerovė yra apibūdinama kaip laimė ir pabrėžia trijų komponentų svarbą: pasitenkinimą gyvenimu, teigiamos nuotaikos buvimą ir neigiamos nuotaikos nebuvimą, kuomet eudaimoninėje perspektyvoje gerovė apibūdinama savirealizacijos terminais ir teigia, kad tikroji laimė randama išreiškiant dorybę ir įsitraukimas į veiklą, skatina asmens augimą – savarankiškumas, asmeninis augimas, savęs priėmimas, gyvenimo tikslas, meistriškumas ir teigiamas ryšys – visa tai yra būtina gerovės buvimui (Keeman et al., 2017). Remiantis hedoninės perspektyvos principu, Ryan ir Deci (2001) siūlo subjektyvios gerovės koncepciją, kuri yra laikoma bendru individo gyvenimo kokybės įvertinimu, priklausomai nuo jų standartų ir emocinės patirties, tuo tarpu Ryf ir Singer (2008) remiasi eudaimoninės perspektyvos principu ir siūlo psichologinės gerovės koncepciją, kurios pagalba gerovę apibūdina kaip gerą psichologinių funkcijų būklę ir asmeninio potencialio panaudojimą (Karapinar et al., 2020).

Literatūroje yra apibrėžiami trys gerovės požiūriai – pirmasis yra sutelktas į subjektyvią patirtį ir darbo rezultatus, pasitenkinimą ir įsipareigojimą laiko pagrindiniais laimės darbe elementais; antrasis požiūris apima darbuotojų gerovę tiek fizinės, tiek psichinės sveikatos požiūriu, įskaitant tokius aspektus kaip stresas, nerimas ir išsekimas darbo vietoje; trečiasis požiūris siejamas su santykiais, kuriuose apibrėžiama socialinė gerovė ir daugiausiai dėmesio skiriama darbuotojų sąveikos ir santykių kokybei tarp darbuotojų ir jų vadovo (bendradarbiavimas) arba tarp darbuotojų ir organizacijos (organizacinė parama, socialiniai mainai organizacijoje ir organizacinis pasitikėjimas) (Castano et al., 2020).

Psichologinė gerovė yra siauresnis terminas, apibūdinantis konkretų kintamųjų rinkinį, kuris, tyrėjų nuomone, yra būtinas žmogaus klestėjimui (Steger, 2018). Psichologinė gerovės samprata yra eudaimoninės perspektyvos pavyzdys. Autorius Ryff, remdamasis Eriksono, Jungo, Maslow ir Rogerso teorijomis, išskėlė šešis pagrindines žmonių, kurie gerai funkcionuoja gyvenime, bruožus – autonomija (subrendę žmonės, kurie vadovaujasi vidiniais išsikeltais standartais), pozityvūs santykiai (gebėjimas pasitikėti ir mylėti kitus), meistriškumas (mokėjimas valdyti išorinius stresorius ir pasinaudoti suteikiamomis galimybėmis), savęs priėmimas (turi teigiamą požiūrį į save), gyvenimo tikslas (tikslų turėjimas), asmeninis augimas (priima naujus gyvenimo iššūkius, kurie skatina asmenį tobulėti) (Tov, 2018). Psichologinė gerovė darbe buvo gerai iširta organizacijos mokslo srityje, nes ji apima emocinius, elgesio ir pažinimo komponentus, tokius kaip teigiamos ir neigiamos emocijos, kompetencija, integracinis veikimas ir savarankiškumas (Russell & Daniels, 2018). Taip pat ši gerovė yra siejama su apsisprendimo teorija (Deci & Ryan, 2000), kuri teigia, kad žmonės turi patenkinti tris svarbiausius poreikius, kad galėtų klestėti psichologiškai: autonomiją, teigiamus santykius ir kompetenciją (Steger, 2018).

Kalbant apie gerovę darbe, tai yra pripažįstama kaip esminis sėkmingų organizacijų elementas, kuris prisideda prie darbo vietų išsaugojimo ir geresnių darbuotojų rezultatų (Slemp, Kern & Vella-Brodrick, 2015). Autoriai Schwartz ir Konti (2008) apibrėžia gerovę darbe kaip teigiamų emocijų buvimą darbo vietoje ir asmens suvokimą, kad jis gali plėtoti savo potencialą ir tobulėti siekiant gyvenimo tikslų (Correa et al., 2018). Gerovė darbe apima psichinę ir fizinę sveikatą kartu su pasitenkinimu darbu iš kurių yra išskiriami teigiami aspektai, kurie apima gerą patirtį darbo vietoje ir bendrą pasitenkinimą darbu bei neigiami aspektai, kurie susiję su stresu, nerimu, perdegimu ir išsekimu darbo vietoje (Summers, Morris & Bhutani, 2019). Anot Accardo (2013), gerovė darbe yra esminis elementas norint gerai gyventi, nes paprastai žmonės didžiąją savo gyvenimo dalį praleidžia darbe (Correa et al., 2018). Panašiai kaip ir individuali gerovė, darbo gerovė yra daugialypis darinys, kuris gali apimti subjektyvius darbuotojų jausmus apie savo darbą ir organizaciją, kurioje dirba, taip pat požiūrį į darbą ir organizaciją arba įvairias

objektyvias priemones, kurios pasireiškia per pasiekiamus darbo rezultatus arba per noro palikti kompaniją pasireiškimą (Burns & Machin 2012). Autoriai kalbėdami apie gerovę darbo vietoje, linkę ją susieti su teigiamais padariniais, tokiais kaip pasitenkinimas darbu arba su neigiamais padariniais, kurie gali pasireikšti streso pasireiškimu ir perdegimo sindromu (Correa et al., 2018).

Literatūroje išryškėja kelios skirtingos nuomonės dėl įgalinimo ir gerovės darbe ryšių. Vieni autoriai mano, kad gerovė, ypač psichologinė, prisideda prie įgalinimo, o kiti mano, kad įgalinimas veda į gerovę. Kilus nesutarimams dauguma autorių priėjo prie bendro sprendimo, kuris dabar yra pateikiamas vos ne kiekviename literatūros šaltinyje, kad savarankiškumas, kompetencija ir veiksmų laisvė yra esminiai aspektai, prisidedantys prie gerovės, nes jie lemia, kaip žmonės gali pasirinkti ir kontroliuoti (Browne, 2015).

1.3. Inovatyvus elgesys – samprata, teoriniai modeliai ir prielaidos

Elgesio pasireiškimas, leidžiantis darbuotojams kūrybiškai mąstyti, siekiant optimizuoti darbo atlikimą ir jo procedūras yra apibūdinamas kaip inovatyvus elgesys (Samma et al., 2020). Inovatyvus elgesys yra apibrėžiamas kaip – „visi individualūs veiksmai, nukreipti į naudingos naujovės generavimą, įdiegimą ir pritaikymą bet kuriame organizacijos lygmenyje“ ir tai neapsiriboja tik naujų produktų idėjomis ir naujų technologijų kūrimu, bet taip pat apima ir naujų idėjų iniciavimą ar tam tikrų administracinių procedūrų pakeitimus, kuriais siekiama pagerinti darbo santykius arba padidinti darbo efektyvumą (Sameer, 2018). Inovatyvus elgesys apibrėžiamas kaip naujų idėjų generavimas, skatinimas ir realizavimas naujuose produktuose ir procesuose, o tai skiriasi nuo kūrybiškumo sampratos, kuri orientuota tik į naujų ir naudingų idėjų generavimą (Zhang et al., 2018). Autorius McLean inovatyvų elgesį apibrėžia kaip naujų sprendimų ir vertingų idėjų kūrimą įvairiose srityse, o inovatyvumas reiškia efektyvų šių naujų sprendimų įgyvendinimą organizacijoje – kitaip tariant ši sąvoka yra žinoma kaip naujų idėjų, skirtų organizacijos problemoms spręsti, tiekimo procesas (Nazir et al., 2018). Inovatyvus elgesys glaudžiai susijęs su darbuotojų kūrybiškumu, tačiau inovatyvumas turi pasiekti tam tikrą rezultatą ir duoti kažkokią naudą kompanijai arba kitiems darbuotojams (Li & Hsu, 2016). Autorių Cardellino ir Finch (2006) teigimu, inovatyvus elgesys dažnai pasireiškia planuojant tam tikrus pokyčius ir išsikeliant konkrečius tikslus bei apima tokius veiksmus kaip naujų idėjų paiešką, naujų iniciatyvų rėmimą, idėjų įgyvendinimo planavimą ir finansavimo užtikrinimą (Kwon & Km, 2020).

Šiais laikais inovatyvaus elgesio pasireiškimas plačiai analizuojamas ir tiriamas verslo vadybos, technologijų, inžinerijos ir švietimo srityse (Asurakkody & Shin 2018). Inovatyvumas plačiai pripažįstamas kaip svarbus rodiklis organizacijų efektyvumui ir sėkmei (Purc & Laguna 2019) bei

inovatyvaus elgesio pasireiškimas darbo vietoje laikomas esmine organizacijos išlikimo prielaida (Bani-Melhem, Zeffane & Albaity 2017). Skatindami inovatyvų darbuotojų elgesį – organizacija gali pasiekti maksimalų efektyvumo lygį ir našumą, suteikiant tam reikalingus išteklius (Asurakkody & Shin 2018). Inovatyvus elgesys yra pagrindinis išteklius siekiant išlaikyti organizacijos konkurencinį pranašumą ir tvarią plėtrą, nes ankstesniu tyrimų duomenimis, darbuotojai, kurie pasitiki savo organizacija, išorinę aplinką suvoks kaip saugumą ir bus linkę labiau rizikuoti tam tikrose darbiniuose aspektuose bei Edmondson (1999) teigimu, darbuotojai kurie turi psichologinę apsaugą darbo vietoje, dalinasi idėjomis ir žiniomis su kitais darbuotojais bei išbando įvairias kūrybines idėjas darbinėje aplinkoje (Chuan Yu et al., 2018). Kai kurių autorių teigimu darbuotojų inovatyvus elgesys yra vaidmens atlikimas ir darbuotojo darbo turinio dalis, tačiau yra autorių, kurių teigimų tai yra papildomas vaidmens atlikimas, nes inovatyvumas paprastais nėra oficialus darbuotojų darbo reikalavimas (Wang et al., 2021).

Autoriai Scott ir Bruce (1994) nustatė trijų sluoksnių procesą, siekdami paaiškinti kaip asmuo diegia naujoves darbo vietoje. Pirmajame etape asmuo nustato problemą ir pateikia naujas idėjas problemai išspręsti, tuomet antrajame etape individas siekia išsiaiškinti savo idėjos palaikymą organizacijos viduje ir už jos ribų bei galiausiai, paskutiniajame etape, asmuo sukuria savo idėjos prototipą ir parodo, kokiais būdais idėja gali būti naudinga pačiai organizacijai (Abdullah, Omar & Panatik, 2016). Inovaciją tyrinėjantys autoriai labai dažnai inovacijos procesą apibūdina dvejomis pagrindinėmis fazėmis: inicijavimas ir įgyvendinimas. Manoma, kad pasidalijimas tarp šių dviejų fazių yra taškas, kai idėja pirmą kartą priimama, kitaip tariant – tai taškas, kuriame priimamas sprendimas įdiegti naujovę (Tastan, 2013). Tuo tarpu autoriai Kleysen ir Street (2001) nustatė inovatyvaus elgesio dimensijas: formuojamas nagrinėjimas, generatyvumo gynimas, galimybių tyrinėjimas ir pritaikymas – šie darbuotojų veiksmai yra nukreipti į naudingų naujovių generavimą, įvedimą ir taikymą visos įmonės lygmenyse (Kim & Ko, 2017).

Ieškant veiksmingų būdų norint paskatinti darbuotojų inovatyvaus elgesio pasireiškimą, nemažai ankstesnių tyrimų pabrėžė, kad suvokiamas inovacijų poreikis darbe gali būti išorinė priežastis, tikslas ar motyvatorius, kuris skatina darbuotojų inovatyvų elgesį (Shin, Yuan & Zhou, 2016). Darbuotojų inovatyviam elgesiui turi įtakos bendras įsitraukimas į darbą, organizacijos klimatas, vadovavimo stilius ir su darbo sritimi nesusiję veiksniai, kas dažniausiai būna darbo ir šeimos konfliktas (Wang, Zhang & Chun, 2022). Vienas iš pagrindinių veiksnių, turinčių įtakos darbuotojų inovatyvaus elgesio pasireiškimui, būtų darbuotojams prieinamos įgalinančios dalys (Singh & Sarkar 2019), o vienas iš veiksnių, kuris buvo nustatytas kaip pagrindinis darbuotojų inovatyvaus elgesio veiksnys, yra kūrybinis saviveiksmingumas, kuris apibrėžiamas kaip tikėjimas, kad asmuo gali pasiekti kūrybinių rezultatų

(Newman et al., 2018). Taip pat, asmens individualios savybės tokios kaip turimos žinios ir kognityviniai gebėjimai, prisideda prie inovatyvaus elgesio pasireiškimo darbinėje aplinkoje (Karatepe, Aboramadan & Dahleez, 2020). Kai asmenys savo darbo vietą suvokia kaip palaikančią, inovatyvią ir suteikiančią tam tikrą laisvę, jie jaučiasi saugiai ir kuria bei inicijuoja naujas idėjas (Kor, Wakkee & Sijde 2021). Autoriai Subramaniam ir Youndt (2005) pabrėžė, kad inovatyvumas yra vadybos procesas, reikalaujantis tiek vadybinės, tiek organizacinės paramos ir autorių Scott ir Bruce (1994) teigimu, inovatyviam elgesiui reikalinga palanki organizacinė aplinka, kurią sudaro tinkama priežiūra ir socialiniai santykiai darbo vietoje (Nazir et al., 2018).

Harari ir kt. (2016) atlikta metaanalizė parodė, kad inovatyvus elgesys teigiamai susijęs su užduočių atlikimu ir organizacijos pilietiškumu, o neigiamai – su neproduktyviu darbinio elgesiu (Zhang et al., 2018). Daugumos autorių teigimu – lyderystė, darbo grupė, darbo klimatas, darbo ypatybės, darbo paklausa, asmenybė ir vertybės yra labiausiai susijusios su inovatyviu elgesiu, tačiau tarp visų šių aspektų, svarbiausią vaidmenį atlieka išreiškiamas lyderystės stilius (Javed et al., 2019).

Fernandez ir Moldogaziev (2011) nurodė, kad darbuotojų įgalinimas gali atskleisti darbuotojų inovatyvumą arba kūrybiškumą, nes įgalioti darbuotojai dažniausiai yra aktyvesni ir pasižymi inovatyviu elgesiu, nes jiems yra svarbi organizacijos plėtra ir augimas (Ryoul Min et al., 2016). Darbuotojų įgalinimas gali suteikti darbuotojams visišką veiksmų laisvę, kuri yra svarbi inovatyvaus elgesio pasireiškimui, nes tai suteikia savarankiškumo veikti naujais ir kūrybiškais būdais, kurie leidžia nukrypti nuo įsisenėjusių darbo standartų arba praktikų (Fernandez & Moldogaziev, 2013). Spreitzer (1995) teigė, kad psichologinis įgalinimas yra statistiškai reikšmingai susijęs su inovatyviu elgesiu (Knol & Linge, 2012).

1.4. Įsipareigojimas organizacijai – samprata, teoriniai modeliai ir prielaidos

Vienas iš svarbiausių palankių organizacijos rezultatų faktorių yra darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, nes būtent šis faktorius parodo, kiek darbuotojas susitapatina su organizacija ir yra įsipareigojęs siekti bendrų tikslų (Ramdhani & Ainisyifa, 2017). Įsipareigojimas organizacijai yra plačiai pripažįstamas kaip psichologinė būseną, kuri apibūdina darbuotojo santykius su organizacija ir turi įtakos sprendimui tęsti ar nutraukti narystę organizacijoje bei apibūdinamas kaip emocinis ryšys tarp darbuotojo ir organizacijos, kuris išlaiko darbuotoją prisirišusį prie organizacijos ir taip sumažina darbuotojų kaitos ketinimus (Jehanzeb & Mohanty 2018). Muthuvello ir Rose (2005) teigimu, darbuotojų įsipareigojimas – tai gebėjimas būti lojaliais ir susitapatinti su organizacija, atsižvelgiant į pareigas ir turimas

atsakomybes (Ocen et al., 2017). Įsipareigojimas yra konstruktas, kuriuo siekiama paaiškinti nuoseklumą, požiūrį, įsitikinimus ir elgesį (Eslami & Gharakhani, 2012).

Organizacinis įsipareigojimas laikomas vienu iš svarbiausių bet kurios organizacijos tikslų, siekiant išlaikyti jos egzistavimą ir išlikimą, nes pasak Locke ir Latham (1900), labiau atsidavę ir lojalūs darbuotojai yra vienas iš kertinių įmonės aspektų, siekiant organizacijos tikslų bei taip yra todėl, kad darbuotojai, turintys didesnę įsipareigojimą organizacijai, yra suvokiami kaip produktyvesni, harmoningesni, labiau ištikimi savo atliekamam darbui ir darbovietai, turi didesnę atsakomybės jausmą ir pasižymi aukštu pasitenkinimo darbu lygiu (Hanaysha, 2016). Nepriklausomai nuo mąstysenos, įsipareigojimas yra teigiamai susijęs su santykių palaikymu arba atkaklumu siekiant nustatytų tikslų (Meyer et al., 2019). Taip pat yra pripažinta, kad organizacinis įsipareigojimas yra naudingas tiek organizacijai, tiek jos darbuotojams, nes gali sustiprinti priklausymo jausmą, darbo saugumą, karjeros plėtrą, geresnę atlygį, o kalbant apie organizacijos privalumus yra išskiriami šie: geresnė darbuotojų darbo trukmė, mažas kaitos lygis, palyginamai nedidelės mokymo išlaidos, didesnis pasitenkinimo darbu lygis, organizacijos tikslų pasiekimas ir optimali produktų bei paslaugų kokybė (Hanaysha, 2016).

Labiausiai žinomas daugiamačis įsipareigojimo modelis kalbantis apie įsipareigojimą organizacijai yra Meyer ir Allen (1991), pagal kurią įsipareigojimas yra trimatė koncepcija. Modelyje yra išskiriamos trys skirtingos įsipareigojimo rūšys – emocinis/ afektinis įsipareigojimas, tęstinis įsipareigojimas ir normatyvus įsipareigojimas. Emocinis įsipareigojimas yra suprantamas kaip konstruktyvus darbuotojo emocinis ryšys su organizacija (toks darbuotojas stipriai sieja save su organizacijos keliamais tikslais ir siekia likti joje), tuo tarpu tęstinis įsipareigojimas yra apibūdinamas labiau iš emocinės pusės, kuomet darbuotojas mano, kad prarasti narystę organizacijoje yra labai brangu (finansinis atlyginimas, pašalpos, socialiniai ryšiai ir reputacija) ir būtent dėl šių priežasčių darbuotojas lieka organizacijoje, nes yra prisirišęs prie organizacijos dėl teigiamo išorinio atlygio, kuris yra gaunamas per pastangas, ir normatyvus įsipareigojimas yra suprantamas kaip lojalumo aspektas, nes darbuotojas jaučiasi gražinantis jam organizacijos prisiimtus vertybinius įsipareigojimus (Mahmood et al., 2021). Meyer ir Allen organizacinio įsipareigojimo modelis rodo, kad emocinį įsipareigojimą įtakoja tokie veiksniai kaip darbo iššūkiai, vaidmens ir tikslo aiškumas, vadovybės imlumas, teisingumas, grįžtamasis ryšys, dalyvavimas ir patikimumas (Andrew, 2017). Skirtumas tarp emocinio ir tęstinio įsipareigojimo yra tas, kad darbuotojai, kuriems būdingas didelis emocinis įsipareigojimas - lieka organizacijoje, nes patys to nori, o tuo tarpu darbuotojai, kurių įsipareigojimas yra tęstinis, lieka, nes privalo, kuomet normatyvus įsipareigojimas yra susijęs su pareigybės jausmu likti organizacijoje - šios trys rūšys per skirtingas prizmes parodo dėl kokių priežasčių darbuotojai nori likti organizacijoje (Eslami & Gharakhani, 2012).

Empiriniai tyrimai rodo, kad emocinis įsipareigojimas yra tiesiogiai susijęs su inovatyviu elgesiu, darbo rezultatais, pagalbos suteikimu, organizaciniu pilietiškumu, efektyvesniu laiko išnaudojimu, o taip pat yra įrodyta, kad emocinis įsipareigojimas nulemia mažesnę darbuotojų kaitą ir neatvykimo į darbą lygį (Moldogaziev & Silvia, 2015). Taip pat, emocinis įsipareigojimas yra vienas iš dažniausiai tiriamų konstrukčių tiriant darbuotojų požiūrį į darbo vietą (Newman & Sheikh, 2012).

Autoriai, kurie tyrinėja įsipareigojimą pripažino, kad darbuotojai gali jaustis įsipareigoję siekti daugiau nei vieno tikslo vienu metu ir kad keli įsipareigojimai gali veikti vienu metu organizacijoje (pvz.; darbuotojai gali jaustis įsipareigoję ne tik savo organizacijai, bet ir artimiausiai darbo grupei ar komandai, savo vadovui, profesinei sąjungai ar klientams) (Wombacher & Felfe 2017). Darbuotojai, kurie turi stiprų emocinį įsipareigojimą, yra motyvuoti siekti aukštesnių darbo rezultatų ir jų indėlis organizacijoje yra vertingas ir reikšmingas (Waris et al., 2017). Aukštas įsipareigojimo lygis padeda darbuotojams efektyviai atlikti nustatytas užduotis ir toliau prisidėti prie organizacijos išsikeltų numatytų tikslų ir rezultatų, o taipogi, organizacijos efektyvumas ir darbuotojų gerovė priklauso nuo to, kiek individas yra įsipareigojęs organizacijai (Suryani, 2018). Darbuotojai, kurie yra įsipareigoję organizacijai, yra linkę viršyti savo pareigbių užduotis, kad galėtų prisidėti prie organizacijos sėkmės dėdami tam tikras pastangas - siūlydami naujas idėjas arba priimdami naujus procesus, kurie padeda išsiskirti esamoje rinkoje (Gu, Duverger & Yu, 2017).

Literatūroje yra pastebimi keli požiūriai paaiškinantys įsipareigojimo esmę – elgesio teorija, transakcijų teorija ir privalomoji teorija. Pasak elgesio teorijos, darbuotojų įsipareigojimas atsiranda kaip jų veiksmų, t.y. elgesio, pasekmė ir jeigu darbuotojai gali laisvai priimti sprendimus dėl savo atliekamos veiklos, jie jaus didesnę pareigą ir atsakomybę atlikti šią veiklą iki galo. Transakcijų teorijos esmė ta, kad įsipareigojimas organizacijai yra pagrįstas darbuotojų ekonominiais sandoriais, tuo tarpu privalomoji teorija teigia, kad vidinis įsipareigojimo jausmas gali būti pagrįstas abipuse nauda, kurią asmuo mato santykiuose su organizacija (Dordevic et al., 2020). Tačiau pagrindinė darbuotojų įsipareigojimo samprata yra pagrįsta abipusiškumo teorija. Teorija rodo, kad darbuotojai jaučiasi skolingi savo organizacijai, jei darbdaviai organizuoja ir taiko mokymus skirtus kiekvienam darbuotojui, nes mokymai organizacijoje yra apibrėžiami kaip geroji praktika, kurią darbuotojai laiko kaip dovaną ir to pasekmė yra lojalumas organizacijai (Ocen et al., 2017). Dauguma tyrimų, nagrinėjančių įsipareigojimą organizacijai rėmėsi socialinės tapatybės teorija arba per požiūrio ir elgsenos įsipareigojimą organizacijai (Jabari & Ghazzawi, 2019). Tuo tarpu remiantis socialinių mainų teorija, darbuotojai išreikš didesnį emocinio įsipareigojimo lygį, kai organizacija atitiks jų lūkesčius, kurie yra susiję su asmens poreikių

patenkinimu - šie socialiniai mainai grindžiami tuo, kas literatūroje yra įvardijama kaip psichologinė sutartis tarp darbuotojo ir darbdavio (Newman & Sheikh, 2012).

Darbuotojų įgalinimo ryšys ir įsipareigojimas organizacijai buvo tiriamas ilgą laiką. Autorius Noorliza (2006) teigė, kad darbuotojų įgalinimas didina įsipareigojimą organizacijai, o taip pat ir autorius Ongori (2008) atskleidė, kad darbuotojų įgalinimas ugdo įsipareigojimą ir priklausymo intelektą (Karim & Rehman, 2012). Ripley (1992) įrodė, kad įgalinimas gali padidinti darbuotojų motyvaciją atliekant įprastą darbą, pagerinti jų pasitenkinimo darbu lygį, didinti lojalumą ir produktyvumą bei sumažinti jų ketinimus palikti organizaciją (Hanaysha, 2016).

1.5. Psichologinio įgalinimo ryšys gerovei darbe, inovatyviam elgesiui ir įsipareigojimui organizacijai

Literatūroje yra teigiama, kad psichologinis įgalinimas ir vidinė motyvacija tarpininkauja tarp lyderystės ir individo veiklos rezultatų (Fong & Snape, 2015). Psichologinis įgalinimas padidina asmens suvokimą, kad jis jaučiasi kompetentingas ir gali daryti įtaką savo darbui ir darbo aplinkai, palengvina aktyvų elgesį, rodo iniciatyvą ir leidžia veikti savarankiškai (Chung, 2018). Įgalinimas laikomas viena iš naudingiausių priemonių gerinant darbuotojų kokybę ir didinant organizacijos efektyvumą (Ghalavi & Nastiezaie, 2020). Darbuotojai, kurie yra įgalinti yra linkę rasti prasmę tame, ką daro, jaustis kontroliuojantys savo darbą, turintys pakankamai pajėgumų atlikti savo darbą, pasiryžę pilnavertiškai atlikti savo darbą ir tiki, kad gali turėti didelę įtaką darbo rezultatams, o tuo tarpu psichologinis įgalinimas padės sustiprinti visus šiuos aspektus ir padės labiau įsitraukti į atliekamo darbo veiklą (Ugwu, Onyishi & Sanchez, 2014). Psichologinis įgalinimas, būtent asmeninis įgalinimo patirties vertinimas, buvo siejamas su gerovės rodikliais, tokiais kaip pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai (Quinones, Broeck & Witte, 2013).

Psichologiškai įgalinti asmenys pasižymi inovatyviu elgesiu ir kūrybiškumu, jaučiasi veiksmingesni atliekant savo užduotis ir prisiima daugiau skirtingų atsakomybių (Kyoo Joo & Jun Jo, 2016). Autoriaus Spreitzer (1995) teigimu, darbuotojai turintys aukštą psichologinio įgalinimo lygį, suvokia, kad jie turi apsisprendimą ir įtaką darbinėje aplinkoje, o tai dar labiau skatina jų inovatyvaus elgesio pasireiškimą, o tuo tarpu Erturk (2012) nustatė, kad prasmė, kompetencija ir poveikis teigiamai susiję su inovatyviu elgesiu (Li et al., 2015). Psichologiškai įgalinti darbuotojai labiau pasitiki savo darbu ir gali sustiprinti savo kūrybiškumą bei problemų sprendimo gebėjimus ir to rezultatas yra didesnis inovatyvaus elgesio pasireiškimas (Luoh, Tsaur & Tang, 2014).

Psichologinis įgalinimas traktuojamas kaip svarbus darbuotojų pasitenkinimo ir lojalumo veiksnys ir autorių teigimu – įgalinti darbuotojai turi didesnę įsipareigojimą organizacijai, pasitenkinimą darbu,

nes įgalinti darbuotojai paprastai būna labiau koncentruoti, motyvuoti ir atsparūs (Kyoo Joo & Jun Jo, 2016). Taip pat kelių autorių tyrimuose buvo nustatyta, kad psichologinis įgalinimas yra tarpinis kintamasis tarp įgalinančio vadovavimo ir darbuotojų rezultatų – elgsenos įgalinimas (Boudrias et al., 2009), pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai (Konczak et al., 2000), kūrybiškumas (Zhang & Bartol, 2010) ir ketinimas likti organizacijoje (Dewettinck & Van Amejide, 2011) (Amunden & Martinsen, 2014).

1.6. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas - Nustatyti darbuotojų įgalinimo reikšmę darbuotojų gerovei darbe, inovatyviam elgesiui ir įsipareigojimui organizacijai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti struktūrinio įgalinimo rodiklių, įgalinančio vadovavimo, psichologinio įgalinimo, gerovės darbe, inovatyvaus elgsio ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas su tyrimo dalyvių socialinėmis ir demografinėmis charakteristikomis;
2. Nustatyti sąsajas tarp struktūrinio įgalinimo rodiklių, įgalinančio vadovavimo, psichologinio įgalinimo, gerovės darbe, inovatyvaus elgsio ir įsipareigojimo organizacijai;
3. Išnagrinėti struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo reikšmę darbuotojų gerovei darbe;
4. Ištirti psichologinio įgalinimo reikšmę struktūrinio įgalinimo rodiklių ir gerovės darbe ryšiui;
5. Išnagrinėti struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo reikšmę inovatyviam elgesiui;
6. Ištirti psichologinio įgalinimo reikšmę struktūrinio įgalinimo rodiklių ir inovatyvaus elgsio ryšiui;
7. Išnagrinėti struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo reikšmę įsipareigojimui organizacijai;
8. Ištirti psichologinio įgalinimo reikšmę struktūrinio įgalinimo rodiklių ir įsipareigojimo organizacijai ryšiui;
9. Ištirti psichologinio įgalinimo reikšmę įgalinančio vadovavimo ir gerovės darbe, inovatyvaus elgsio bei įsipareigojimo organizacijai ryšiams.

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimė dalyvavo 196 asmenys, iš kurių 53 vyrai (27,04%) ir 143 moterys (72,96%), dirbantys tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose. Iš visų tiriamųjų didžioji dalis dirbo daugiau nei metus organizacijoje – 121 asmuo (61,7%), o likusi dalis dirbo mažiau nei metus 75 asmuo (38,3%), tuo tarpu pilnu etatu darbavosi 171 asmuo (87,2%) ir 25 asmenys (12,8%) dirbo ne pilnu etatu. Didžioji dalis tiriamųjų - 121 asmuo (61,7%), organizacijoje dirbo daugiau nei metus, likusi dalis - 75 asmenys (38,3%), dirbo mažiau nei metus, iš visų tiriamųjų 171 asmuo (87,2%) dirbo pilnu ir 25 asmenys (12,8%) nepilnu etatu. Tiriamųjų amžius svyravo nuo 19 iki 60 metų ($M = 28,1$, $SD = 6,47$). Taip pat didžioji dalis tiriamųjų užėmė ne vadovaujančias pozicijas – 166 asmenys (84,7%) ir tik 29 asmenys (14,8%) užėmė vadovaujančias pozicijas. Dauguma tiriamųjų turi aukštąjį išsilavinimą - 137 asmenys (69,9%), kita dalis turi aukštąjį neuniversitetinį/ aukštesnįjį išsilavinimą - 31 asmuo (15,8%), 25 asmenys (12,8%) turi vidurinį išsilavinimą ir 3 asmenys turi profesinį išsilavinimą (1,5%). Analizuojant kokių būdu darbuotojai dirbdavo paaiškėjo, kad didžioji dauguma - 97 asmenys (49,5%), dirbo mišriu būdu (dalį laiko darbo vietoje ir dalį nuotoliniu būdu), tuo tarpu 73 asmenys (37,2%) nuolat dirbo darbo vietoje ir tik 26 asmenys (13,3%) dirbdavo tik nuotoliniu būdu.

2.2. Tyrimo instrumentai

Tyrimo klausimynas buvo patalpintas į virtualią erdvę ir visi gauti rezultatai buvo surinkti internetinės apklausos metodu. Klausimyną sudarė socialiniai ir demografiniai rodikliai (organizacinis sektorius, esamas darbo etatas, užimamos pareigos, darbo stažas ir būdas, lytis, amžius, išsilavinimas), struktūrinio įgalinimo rodikliai, įgalinantis vadovavimas, gerovė darbe, inovatyvus elgesys ir įsipareigojimas organizacijai.

Struktūrinis įgalinimas vertintas Laschinger, Finegan, Shamian ir Wilk (2001) sudarytu struktūrinio įgalinimo klausimynu CWEQ – II (*angl. Conditions of Work Effectiveness Questionnaire – II*). Klausimyno versiją lietuvių kalba parengė M. Tvarijonavičius (2014). Klausimynas sudarytas iš 20 teiginių ir šešių rodiklių, kurie vertina keturias įgalinimo dimensijas ir du galios tipus. Kiekvienas teiginys yra vertinamas skalėje nuo 1 (nėra) iki 5 (daug). Bendras klausimyno Cronbach $\alpha = 0,941$ (Tvarijonavičius, 2014).

Šeši rodikliai yra išskirstyti į skirtingas struktūrinio įgalinimo dimensijas – galimybės, informacija, parama, išteklių, formali galia ir neformali galia. Galimybių dimensija (*angl. access to opportunity*) matuoja, kiek suteikiama tokių galimybių kaip iššūkius keliantis darbas, galimybė panaudoti žinias ir

įgyti naujų (3 teiginiai) - pvz., „Kiek savo darbe turi galimybių įgyti naujų įgūdžių ir žinių?“, skalės Cronbach $\alpha = 0,770$. Informacijos dimensija (angl. *increased access to information*) matuoja, kiek prieinama informacija apie organizacijos situaciją, tikslus, vertybes (3 teiginiai) – pvz., „Kiek Jums prieinama informacija apie dabartinę organizacijos situaciją?“, skalės Cronbach $\alpha = 0,871$. Paramos dimensija (angl. *access to support*) matuoja, kiek darbuotojui yra prieinama tokia parama kaip patarimai, grįžtamasis ryšys apie veiklą (3 teiginiai) – pvz., „Kiek darbe sulaukiate naudingų užuominų ar patarimų, kaip spręsti problemas?“, skalės Cronbach $\alpha = 0,820$. Išteklių dimensija (angl. *access to resources*) matuoja, kiek darbuotojui yra prieinami tokie darbo ištekliai kaip pakankamas laikas užduotims atlikti, laikina pagalba (4 teiginiai) – pvz., „Kiek darbe gaunate laikinos pagalbos, kai ji reikalinga?“, skalės Cronbach $\alpha = 0,781$. Formalios galios dimensija (angl. *formal power*) matuoja, kiek darbuotojui suteikta formalių galių, ar vertinami inovatyvūs pasiūlymai, ar gali dirbti lanksčiai (3 teiginiai) – pvz., „Kiek yra galimybių dirbti lanksčiai?“, skalės Cronbach $\alpha = 0,752$. Neformalios galios dimensija (angl. *informal power*) matuoja, kiek darbuotojas turi neformalios galios, apimančios socialinius tinklus darbe – galimybes bendrauti su vadovais, kolegomis (4 teiginiai) – pvz., „Ar turite galimybių bendradarbiauti su kolegomis?“, skalės Cronbach $\alpha = 0,793$. Tyrime naudoto klausimyno bendras Cronbach $\alpha = 0,834$.

Atlikta principinių komponentių faktorių analizė su varimax sukiniu, kuri parodė, kad Bartleto sferiškumo kriterijus $p < 0,001$, KMO = 0,879, o tuo tarpu duomenų sklaidos paaiškinimas skirtinguose dimensijose yra 68,80%, 79,47%, 73,87%, 60,41%, 66,82% ir 63,34% - išsiskyrė šeši faktoriai.

Įgalinantis vadovavimas vertintas Ahearne ir kt. (2005) sudarytu įgalinančio vadovavimo klausimynu LEB (angl. *Leadership empowerment behavior*). Klausimyno versiją lietuvių kalba parengė M. Tvarijonavičius (2014). Klausimynas sudarytas iš 12 teiginių ir 4 poskalių: darbo prasingumo didinimo poskalė, skatinimo dalyvauti priimant sprendimus poskalė, pasitikėjimo darbuotojais poskalė, autonomijos suteikimo poskalė. Teiginiai vertinami 5 balų skalėje - 1 balas nesutinku ir 5 balai sutinku. Bendras klausimyno Cronbach $\alpha = 0,881$ (Ahearne, Mathieu & Rapp, 2005).

Tyrime naudoto klausimyno Cronbach $\alpha = 0,933$. Atlikta principinių komponentių faktorių analizė su varimax sukiniu, kuri parodė, kad Bartleto sferiškumo kriterijus $p < 0,000$, KMO = 0,905, o tuo tarpu atskirų dimensijų neišryškėjo ir gautas 1 faktorius.

Psichologinis įgalinimas vertintas patikslinto lietuviškojo darbuotojų psichologinio įgalinimo klausimynu (PIKL – 9), kurį parengė Tvarijonavičius, Bagdžiūnienė ir Žukauskienė (2016). Klausimynas sudarytas iš 9 teiginių ir 3 poskalių: prasmės poskalė, sprendimų priėmimo poskalė ir pasitikėjimo kompetencija poskalė. Teiginiai vertinami 5 balų skalėje – 1 balas nesutinku ir 5 balai sutinku. Bendras klausimyno Cronbach $\alpha = 0,792$ (Tvarijonavičius, Bagdžiūnienė ir Žukauskaitė, 2016). Tyrime naudoto

klausimyno Cronbach $\alpha = 0,868$. Atlikta principinių komponentių faktorių analizė su varimax sukiniu, kuri parodė, kad Bartleto sferiškumo kriterijus $p < 0,001$, KMO = 0,838, o tuo tarpu atskirų dimensijų neišryškėjo ir gautas 1 faktorius.

Gerovė darbe vertinta Zheng ir kt., (2015) sudarytu darbuotojų gerovės klausimynu (EWBS) (angl. *Employee Well – Being scale*). Klausimyno versiją lietuvių kalba parengė V. Jaškevičiūtė (2021). Klausimyną sudaro 18 teiginių ir 3 poskalės: šeši teiginiai vertina gyvenimo gerovę, šeši teiginiai vertina darbo vietos gerovę ir šeši teiginiai vertina psichologinę gerovę. Visi teiginiai yra vertinami 5 balų skalėje, kuomet 1 – visiškai nesutinku ir 5 – visiškai sutinku. Autorių pateikto klausimyno bendras Cronbach $\alpha = 0,882$.

Šiame tyrime klausimyno bendras Cronbach $\alpha = 0,754$. Darbo vietos gerovės poskalė sudaryta iš šešių teiginių – pvz., „Aš esu patenkintas (-a) savo darbo pareigomis“ arba „Man darbas yra prasminga veikla“, skalės Cronbach $\alpha = 0,878$. Taip pat buvo atlikta principinių komponentių faktorių analizė su varimax sukiniu, kuri parodė, kad Bartleto sferiškumo kriterijus $p < 0,001$, KMO = 0,901, o tuo tarpu o tuo tarpu atskirų dimensijų neišryškėjo ir gautas 1 faktorius.

Inovatyvus elgesys vertintas Scott ir Bruce (1994) sudarytu inovatyvaus elgesio klausimynu (IWB) (angl. *innovative work behavior*). Inovatyvaus elgesio skalę į lietuvių kalbą išvertė doktorantė R. Geležinytė. Klausimyną sudaro šeši teiginiai, kurie apima idėjų generavimą, sąjungos kūrimą ir idėjų įgyvendinimą. Autorių pateikto klausimyno bendras Cronbach $\alpha = 0,892$ (Scott & Bruce, 1994), kuomet mūsų tyrime naudoto klausimyno bendras Cronbach $\alpha = 0,879$. Atlikta principinių komponentių faktorių analizė su varimax sukiniu, kuri parodė, kad Bartleto sferiškumo kriterijus $p < 0,001$, KMO = 0,872, tarpus atskirų dimensijų neišryškėjo ir gautas 1 faktorius.

Įsipareigojimas organizacijai vertintas trumpąja Porter, Steers, Mowday ir Boultian (1974) klausimyno versija (angl. *Organizational Commitment Questionnaire, OCQ*). Klausimyno versija lietuvių kalba buvo parengtas Vilniaus Universiteto psichologijos instituto organizacinės psichologijos tyrimų centre. Klausimyno trumpąją versiją sudaro 9 teiginiai, kurie yra vertinami 5 balų skalėje, kuomet 1 yra visiškai nesutinku ir 5 yra visiškai sutinku.

Autorių pateikto klausimyno bendras Cronbach $\alpha = 0,752$ (Thorsteinsson, Brown & Richards, 2014), šiame tyrime skalės Cronbach $\alpha = 0,938$. Taip pat buvo atlikta faktorinė analizė, kuri parodė, kad Bartleto sferiškumo kriterijus $p < 0,001$, KMO = 0,929, o tuo tarpu atskirų dimensijų neišryškėjo ir gautas 1 faktorius.

2.3. Tyrimo eiga

Tyrimo anketa buvo patalpinta internetiniame tinklalapyje ir jos nuoroda buvo viešinama įvairiuose socialiniuose tinkluose (Facebook, LinkedIn, Instagram), taip pat tyrimo anketos nuoroda su potencialiais tiriamaisiais buvo dalinamasi asmeniškai.

Pirmajame tyrimo anketos puslapyje buvo pateikta instrukcija, kurioje nurodyta kokiais tikslais yra renkami duomenys, paminėtas tiriamųjų anonimiškumas ir nurodytas preliminarus anketos užpildymo laikas.

2.4. Duomenų apdorojimas

Statistinei duomenų analizei atlikti buvo naudojama “IBM SPSS Statistic” programos 28 versija. Naudojamų klausimynų patikimumas buvo patikrintas skaičiuojant *Cronbach α* . Kintamųjų prognostiniams ryšiams nustatyti buvo naudojama tiesinė regresija. Tiriamų kintamųjų vidurkių palyginimui buvo naudojamas *Stjudento t-testas* nepriklausomoms imtims, o visų kintamųjų tarpusavio ryšiams *Pearsono* koreliacija. Mediacijos uždavinių paskaičiavimui buvo naudojama A. F. Hayes PROCESS v 4.1. macro programa (2013).

REZULTATAI

Šiame skyriuje bus nagrinėjami gauti rezultatai pagal išsikeltus tyrimo uždavinius:

1. Pirmuoju uždaviniu yra siekiama ištirti struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo, psichologinio įgalinimo, gerovės darbe, inovatyvaus elgesio ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas su tyrimo dalyvių socialinėmis ir demografinėmis charakteristikomis. Gauti rezultatai yra pateikiami 3.1. skyrelyje;
2. Antruoju uždaviniu yra siekiama nustatyti sąsajas tarp struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo, psichologinio įgalinimo, gerovės darbe, inovatyvaus elgesio ir įsipareigojimo organizacijai. Gauti rezultatai yra pateikiami 3.2. skyrelyje;
3. Trečiuoju uždaviniu yra siekiama išnagrinėti struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo reikšmę darbuotojų gerovei darbe. Gauti rezultatai yra pateikiami 3.3. skyrelyje;
4. Ketvirtuoju uždaviniu yra siekiama ištirti psichologinio įgalinimo reikšmę struktūrinio įgalinimo dimensijų ir gerovės darbe ryšiui. Gauti rezultatai yra pateikiami 3.4. skyrelyje;
5. Penktuoju uždaviniu yra siekiama išnagrinėti struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo reikšmę inovatyviam elgesiui. Gauti rezultatai yra pateikiami 3.5. skyrelyje;
6. Šeštuoju uždaviniu yra siekiama ištirti psichologinio įgalinimo reikšmę struktūrinio įgalinimo dimensijų ir inovatyvaus elgesio ryšiui. Gauti rezultatai yra pateikiami 3.6. skyrelyje;
7. Septintuoju uždaviniu yra siekiama išnagrinėti struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo reikšmę įsipareigojimui organizacijai. Gauti rezultatai yra pateikiami 3.7. skyrelyje;
8. Aštuntuoju uždaviniu yra siekiama ištirti psichologinio įgalinimo reikšmę struktūrinio įgalinimo dimensijų ir įsipareigojimo organizacijai ryšiui. Gauti rezultatai yra pateikiami 3.8. skyrelyje;
9. Devintuoju uždaviniu yra siekiama ištirti psichologinio įgalinimo reikšmę įgalinančio vadovavimo ir gerovės darbe, inovatyvaus elgesio ir įsipareigojimo organizacijai ryšiams. Gauti rezultatai yra pateikiami 3.9. skyrelyje.

3.1. Struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo, psichologinio įgalinimo, gerovės darbe, inovatyvaus elgesio ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos su socialinėmis ir demografinėmis charakteristikomis

Šiame skyrelyje yra nagrinėjami pirmojo tyrimo uždavinio rezultatai – analizuojamos tiriamų rodiklių sąsajos su tyrimo dalyvių socialinėmis ir demografinėmis charakteristikomis. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika yra pateikiama (tiriamųjų skaičius, vidurkis, standartinis nuokrypis, minimali ir maksimali reikšmė) 1 lentelėje.

1 lentelė. *Struktūrinio įgalinimo dimensijų, įgalinančio vadovavimo, psichologinio įgalinimo, gerovės darbe, inovatyvaus elgesio ir įsipareigojimo organizacijai vidurkiai bendroje grupėje*

	N	M	SD	min	max
Struktūrinis įgalinimas					
1. Galimybės	196	4,17	0,78	1,33	5,00
2. Informacija	196	4,27	0,87	1,00	5,00
3. Parama	196	3,83	0,93	1,00	5,00
4. Ištekliai	196	3,87	0,75	1,50	5,00
5. Formali galia	196	3,88	0,93	1,00	5,00
6. Neformali galia	196	4,45	0,69	2,25	5,00
Įgalinantis vadovavimas	196	3,98	0,81	1,08	5,00
Psichologinis įgalinimas	196	4,02	0,70	1,78	5,00
Gerovė darbe	196	3,67	0,78	1,33	5,00
Inovatyvus elgesys	196	3,40	0,82	1,00	5,00
Įsipareigojimas organizacijai	196	3,58	0,91	1,00	5,00

Pastaba. N – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis; min – minimali reikšmė; max – maksimali reikšmė.

Sekančiose lentelėse analizuojami naudotų kintamųjų pasireiškimų skirtumai grupėse pagal lytį, pareigas ir darbo stažą. Šių skirtumų analizei buvo naudojamas Stjudento t kriterijus nepriklausomoms intims.

Pagal 2 lentelėje pateiktus duomenis galima pastebėti, kad moterų grupėje gauti vidurkiai yra šiek tiek aukštesni nei vyrų grupėje, bet pastebimas skirtumas nėra reikšmingas. Iš visų esamų kintamųjų struktūrinio įgalinimo neformalios galios rodiklis buvo statistiškai reikšmingai susijęs su moterų grupe,

nes pagal gautus rezultatus galima pažymėti, kad moterys turi daugiau neformalios galios, kuri apima socialinius tinklus darbe, bendravimą su kolegomis ir vadovais.

2 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal lytį

	Moterys (n = 143)	Vyrai (n = 53)			
	M (SD)	M (SD)	t	df	p
Struktūrinis įgalinimas					
1. Galimybės	4,18 (0,79)	4,15 (0,76)	0,244	194	0,770
2. Informacija	4,30 (0,88)	4,19 (0,85)	0,745	194	0,778
3. Parama	3,89 (0,94)	3,67 (0,87)	1,457	194	0,502
4. Ištekliai	3,94 (0,73)	3,71 (0,77)	1,823	194	0,805
5. Formali galia	3,92 (0,94)	3,77 (0,90)	1,026	194	0,616
6. Neformali galia	4,58 (0,60)	4,11 (0,79)	4,377	194	0,002
Įgalinantis vadovavimas	4,05 (0,80)	3,79 (0,80)	1,970	194	0,498
Psichologinis įgalinimas	4,07 (0,66)	3,90 (0,78)	1,495	194	0,266
Gerovė darbe	3,68 (0,76)	3,62 (0,86)	0,452	194	0,318
Inovatyvus elgesys	3,41 (0,87)	3,39 (0,69)	0,159	194	0,152
Įsipareigojimas organizacijai	3,57 (0,91)	3,59 (0,92)	0,904	194	0,904

Pastaba. N – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis; p – statistinis reikšmingumas. Paryškintu šriftu nurodyti statistiškai reikšmingi skirtumai.

Analizuojant kintamųjų įverčių vidurkių skirtumą grupėse pagal pareigas yra matomas statistiškai reikšmingas skirtumas prie struktūrinio įgalinimo informacijos rodiklio vadovų grupėje. Pastebima, jog vadovams yra kur kas daugiau prieinama informacija apie organizacijos situaciją, tikslus ir vertybes. Rezultatai pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal pareigas

	Vadovai (n = 29)	Ne vadovai (n = 166)			
	M (SD)	M (SD)	t	df	p
Struktūrinis įgalinimas					
1. Galimybės	4,40 (0,79)	4,14 (0,76)	1,662	193	0,964
2. Informacija	4,58 (0,45)	4,22 (0,91)	2,091	193	0,003
3. Parama	3,89 (0,97)	3,82 (0,92)	0,360	193	0,933
4. Ištekliai	3,89 (0,73)	3,88 (0,75)	0,076	193	0,990
5. Formali galia	3,96 (0,89)	3,87 (0,93)	0,484	193	0,644
6. Neformali galia	4,51 (0,64)	4,46 (0,68)	0,365	193	0,850
Įgalinantis vadovavimas	4,11 (0,78)	3,96 (0,81)	0,949	193	0,874
Psichologinis įgalinimas	4,30 (0,62)	3,99 (0,69)	2,281	193	0,354
Gerovė darbe	4,00 (0,66)	3,61 (0,79)	2,471	193	0,128
Inovatyvus elgesys	3,82 (0,77)	3,33 (0,81)	3,016	193	0,805
Įsipareigojimas organizacijai	3,75 (0,91)	3,55 (0,91)	1,111	193	0,978

Pastaba. N – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis; p – statistinis reikšmingumas. Paryškintu šriftu nurodyti statistiškai reikšmingi skirtumai.

Paskutinėje 4 lentelėje buvo matuojamas kintamųjų įverčių vidurkių skirtumas grupėse pagal darbo stažą. Iš gautų rezultatų galime pastebėti, kad jokių statistiškai reikšmingų skirtumų tarp darbuotojų, kurie dirba iki metų ir darbuotojų, kurie dirba daugiau nei metus, nėra.

Struktūrinio įgalinimo rodikliai, įgalinantis vadovavimas, psichologinis įgalinimas, gerovė darbe, inovatyvus elgesys ir įsipareigojimas organizacijai nebuvo lyginami grupėse pagal sektorių, nes 72,4% apklaustųjų dirbo privačiajame sektoriuje ir nebuvo lyginami grupėse pagal išsilavinimą, kadangi 85,7% tiriamųjų turi aukštąjį išsilavinimą.

4 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal darbo stažą

	Dirba iki metų (n = 75)	Dirba daugiau nei metus (n = 121)			
	M (SD)	M (SD)	t	df	p
Struktūrinis įgalinimas					
1. Galimybės	4,15 (0,80)	4,19 (0,78)	-0,313	194	0,804
2. Informacija	4,27 (0,96)	4,27 (0,81)	-0,069	194	0,158
3. Parama	3,83 (0,97)	3,83 (0,91)	-0,059	194	0,661
4. Ištekliai	3,95 (0,74)	3,82 (0,75)	1,114	194	0,708
5. Formali galia	3,89 (0,94)	3,87 (0,93)	0,114	194	0,705
6. Neformali galia	4,48 (0,64)	4,44 (0,71)	-,448	194	0,497
Įgalinantis vadovavimas	3,86 (0,83)	4,04 (0,79)	-1,583	194	0,602
Psichologinis įgalinimas	3,92 (0,72)	4,09 (0,68)	-1,686	194	0,446
Gerovė darbe	3,69 (0,77)	3,65 (0,79)	0,268	194	0,664
Inovatyvus elgesys	3,27 (0,80)	3,48 (0,83)	1,737	194	0,607
Įsipareigojimas organizacijai	3,59 (0,83)	3,56 (0,96)	0,247	194	0,266

Pastaba. N – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis; p – statistinis reikšmingumas. Paryškintu šriftu nurodyti statistiškai reikšmingi skirtumai.

3.2. Struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo, psichologinio įgalinimo, gerovės darbe, inovatyvaus elgesio ir įsipareigojimo organizacijai tarpusavio sąsajos

Šiame skyrelyje pristatomi tyrimo rezultatai pagal antrąjį uždavinį, kuriame analizuojami tiriamų rodiklių tarpusavio sąsajos. Tarpusavio sąsajų nustatymui tarp struktūrinio įgalinimo rodiklių, įgalinančio vadovavimo, psichologinio įgalinimo, gerovės darbe, inovatyvaus elgesio ir įsipareigojimo organizacijai buvo naudojama Pearson koreliacija. Gauti rezultatai yra atvaizduoti 5 lentelėje ir parodo, kad visi kintamieji tarpusavyje yra statistiškai teigiamai susiję.

5 lentelė. Kintamųjų koreliacinė analizė

Tyrimo kintamieji	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Struktūrinis įgalinimas	1. Galimybės	1									
	2. Informacija	0,360**	1								
	3. Parama	0,353**	0,489**	1							
	4. Ištekliai	0,135	0,368**	0,567**	1						
	5. Formali galia	0,486**	0,589**	0,655**	0,543**	1					
	6. Neformali galia	0,320**	0,438**	0,416**	0,519**	0,571**	1				
	7. Įgalinantis vadovavimas	0,309**	0,574**	0,646**	0,577**	0,721**	0,510**	1			
	8. Psichologinis įgalinimas	0,465**	0,512**	0,442**	0,412**	0,615**	0,532**	0,691**	1		
	9. Gerovė darbe	0,512**	0,390**	0,403**	0,369**	0,518**	0,342**	0,483**	0,707**	1	
	10. Inovatyvus elgesys	0,433**	0,368**	0,320**	0,165*	0,383**	0,218**	0,370**	0,515**	0,484**	1
	11. Įsipareigojimas organizacijai	0,498**	0,519**	0,370**	0,372**	0,582**	0,317**	0,566**	0,659**	0,724**	0,520**

Pastaba. ** $p \leq 0,01$

3.3. Struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo reikšmė darbuotojų gerovei darbe

Šiame skyrelyje pristatomi rezultatai pagal trečiąjį uždavinį, kurio tikslas nustatyti struktūrinio įgalinimo dimensijų, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo reikšmę darbuotojų gerovei darbe. Norint nustatyti kokią reikšmę gerovei darbe turi struktūrinio įgalinimo dimensijos, įgalinantis vadovavimas ir psichologinis įgalinimas buvo naudojama dviejų pakopų regresija. Gauti rezultatai yra pateikiami 6 lentelėje.

Pagal gautus rezultatus 6 lentelėje galime matyti, kad gerovę darbe prognozuoja struktūrinio įgalinimo galimybės ($\beta = 0,226$ $p = 0,001$), išteklių ($\beta = 0,142$, $p = 0,05$) ir neformali galia, kurios ryšys yra išreikštas silpniausiai ($\beta = -0,137$, $p = 0,05$) Tačiau psichologinio įgalinimo rodiklis turi didžiausią statistiškai reikšmingą reikšmę gerovės darbe pasireiškimui ($\beta = 0,636$, $p = 0,001$).

Šis modelis paaiškina 58,3% gerovės darbe pasireiškimą ($R^2 = 0,583$).

6 lentelė. Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant gerovę darbe, kai nepriklausomi kintamieji - struktūrinio įgalinimo rodikliai, įgalinantis vadovavimas ir psichologinis įgalinimas

Nepriklausomi kintamieji		Gerovė darbe	
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		1 pakopa	2 pakopa
Demografiniai ir socialiniai kintamieji	Lytis	-0,039	0,016
	Pareigos	-0,145	-0,077
	Stažas	-0,047	-0,101
Struktūrinis įgalinimas	Galimybės		0,226***
	Informacija		-0,030
	Parama		0,050
	Ištekliai		0,142*
	Formali galia		0,074
	Neformali galia		-0,137*
Įgalinantis vadovavimas			-0,095
Psichologinis įgalinimas			0,636***
	R^2	0,021	0,583***
	ΔR^2		0,562***
	F	0,850	6,366

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p \leq 0,001$; F – Fisher testo koeficientas. Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

Gauti rezultatai parodo, kad kuo daugiau darbuotojas turi galimybių savo darbe įgyti naujų įgūdžių, kuo dažniau gauna pagalbos, kai ji yra reikalinga, kuo daugiau turi galimybių bendrauti su kolegomis ir kuo labiau žmogus gali priimti tam tikrus sprendimus savarankiškai, tuo didesnė tikimybė, kad šie aspektai tiesiogiai numatys darbuotojų gerovę darbe.

3.4. Psichologinio įgalinimo reikšmė struktūrinio įgalinimo dimensijų ir gerovės darbe ryšiui

Šiame skyrelyje pristatomi rezultatai pagal ketvirtąjį uždavinį, kurio tikslas nustatyti kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas struktūrinio įgalinimo dimensijų (galimybės, informacija, parama, ištekliai, formali galia ir neformali galia) ir gerovės darbe ryšiams. Uždavinio tikslas patikrinti ar psichologinis įgalinimas yra tarpinis kintamasis (mediatorius) struktūrinio įgalinimo rodikliams prognozuojant gerovę darbe. Šiam uždaviniui atlikti buvo naudojama A. F. Hayes PROCESS v 4.1. macro programa. Gauti rezultatai yra pateikiami 7 lentelėje.

Išanalizavus kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas struktūrinio įgalinimo galimybės rodiklio ir gerovės darbe ryšiui gauta, kad pirmajame modelyje struktūrinio įgalinimo galimybės prognozuoja gerovę darbe 26,2%, o pritaikius antrąjį modelį, kuomet psichologinis įgalinimas yra panaudotas kaip mediatorius, prognozė padidėja iki 54,3% ($\Delta R^2 = 0,281$, $p < 0,001$).

Analizuojant kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas struktūrinio įgalinimo informacijos rodiklio ir gerovės darbe ryšiui gauta, kad pirmajame modelyje struktūrinio įgalinimo informacija prognozuoja gerovę darbe 15,2%, o pritaikius antrąjį modelį, kuomet psichologinis įgalinimas yra panaudotas kaip mediatorius, prognozė padidėja iki 50,1% ($\Delta R^2 = 0,349$, $p < 0,001$).

Tiriant kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas struktūrinio įgalinimo paramos rodiklio ir gerovės darbe ryšiui gauta, kad pirmajame modelyje struktūrinio įgalinimo parama prognozuoja gerovę darbe 16,2%, o pritaikius antrąjį modelį, kuomet psichologinis įgalinimas yra panaudotas kaip mediatorius, prognozė padidėja iki 51,2% ($\Delta R^2 = 0,349$, $p < 0,001$).

Tiriant kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas struktūrinio įgalinimo išteklių rodiklio ir gerovės darbe ryšiui gauta, kad pirmajame modelyje struktūrinio įgalinimo ištekliai prognozuoja gerovę darbe 13,6%, o pritaikius antrąjį modelį, kuomet psichologinis įgalinimas yra panaudotas kaip mediatorius, prognozė padidėja iki 50,7% ($\Delta R^2 = 0,371$, $p < 0,001$).

Analizuojant kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas struktūrinio įgalinimo formalios galios rodiklio ir gerovės darbe ryšiui gauta, kad pirmajame modelyje struktūrinio įgalinimo formali galia prognozuoja gerovę darbe 26,8%, o pritaikius antrąjį modelį, kuomet psichologinis įgalinimas yra panaudotas kaip mediatorius, prognozė padidėja iki 51,1% ($\Delta R^2 = 0,243$, $p < 0,001$).

Taip pat siekiant iširti kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas struktūrinio įgalinimo neformalios galios rodiklio ir gerovės darbe ryšiui gauta, kad pirmajame modelyje struktūrinio įgalinimo neformali galia prognozuoja gerovę darbe 11,7%, o pritaikius antrąjį modelį, kuomet psichologinis įgalinimas yra panaudotas kaip mediatorius, prognozė padidėja iki 50,1% ($\Delta R^2 = 0,384$, $p < 0,001$).

7 lentelė. *Psichologinio įgalinimo reikšmė struktūrinio įgalinimo rodiklių ir gerovės darbe ryšiui*

Ryšys	Bendras efektas	Tiesioginis efektas	Netiesioginis efektas	Koeficientai		t
				Žemutinė riba	Aukščiausia riba	
Galimybės → Psichologinis įgalinimas → Gerovė darbe	0,5118***	0,2338***	0,2780***	0,1953	0,3665	6,435
Informacija → Psichologinis įgalinimas → Gerovė darbe	0,3516***	0,0340	0,3176***	0,2279	0,4183	6,481
Parama → Psichologinis įgalinimas → Gerovė darbe	0,3397***	0,0946*	0,2451***	0,1612	0,3415	5,316
Ištekliai → Psichologinis įgalinimas → Gerovė darbe	0,3871***	0,0979	0,2894***	0,1893	0,4015	5,233
Formali galia → Psichologinis įgalinimas → Gerovė darbe	0,4374***	0,1133*	0,3241***	0,2411	0,4168	7,399
Neformali galia → Psichologinis įgalinimas → Gerovė darbe	0,3912***	-0,0541	0,4452***	0,3203	0,5840	6,605

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p \leq 0,001$. Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

Visi gauti modeliai patvirtino, jog esant psichologiniam įgalinimui, kaip tarpiniam kintamajam ryšys tarp struktūrinio įgalinimo dimensijų ir gerovės darbe yra kur kas stipresnis.

3.5. Struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo reikšmė inovatyviam elgesiui

Šiame skyrelyje pristatomi rezultatai pagal penktąjį uždavinį, kurio tikslas nustatyti struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo reikšmę inovatyviam elgesiui. Siekiant nustatyti kokią reikšmę inovatyviam elgesiui turi struktūrinio įgalinimo dimensijos, įgalinantis vadovavimas ir psichologinis įgalinimas buvo naudojama dviejų pakopų regresija. Gauti rezultatai yra pateikti 8 lentelėje.

Pagal gautus rezultatus paaiškėjo, kad inovatyvaus elgesio pasireiškimą prognozuoja struktūrinio įgalinimo galimybės rodiklis ($\beta = 0,209$, $p = 0,01$) ir psichologinis įgalinimas ($\beta = 0,385$, $p = 0,001$). Šis modelis paaiškina 35,2% inovatyvus elgesio ($R^2 = 0,352$).

8 lentelė. Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant inovatyvų elgesį, kai nepriklausomi kintamieji - struktūrinio įgalinimo rodikliai, įgalinantis vadovavimas, psichologinis įgalinimas

Nepriklausomi kintamieji		Inovatyvus elgesys	
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		1 pakopa	2 pakopa
Demografiniai ir socialiniai kintamieji	Lytis	-0,034	-0,005
	Pareigos	-0,164	-0,102
	Stažas	0,091	0,046
Struktūrinis įgalinimas	Galimybės		0,209**
	Informacija		0,098
	Parama		0,100
	Ištekliai		-0,053
	Formali galia		0,037
	Neformali galia		-0,111
Įgalinantis vadovavimas			-0,029
Psichologinis įgalinimas			0,385***
	R^2	0,041	0,352***
	ΔR^2		0,310***
	F	1,820	4,211

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p \leq 0,001$; F – Fisher testo koeficientas. Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

Gauti rezultatai parodo, kad kuo daugiau iššūkių keliantis darbas ir kuo labiau asmuo yra kompetentingas jį atlikti, tuo didesnė tikimybė, kad darbuotojas demonstruos inovatyvų elgesį darbo vietoje.

3.6. Psichologinio įgalinimo reikšmė struktūrinio įgalinimo dimensijų ir inovatyvaus elgesio ryšiui

Šiame skyrelyje pristatomi šeštojo uždavinio rezultatai. Šiuo uždaviniu siekiama nustatyti, kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas struktūrinio įgalinimo dimensijų (galimybės, informacija, parama, ištekliai, formali galia ir neformali galia) ir inovatyvaus elgesio ryšiams. Uždavinio tikslas patikrinti ar

psichologinis įgalinimas yra tarpinis kintamasis (mediatorius) struktūrinio įgalinimo dimensijoms prognozuojant inovatyvų elgesį. Šiam uždaviniui atlikti buvo naudojama A. F. Hayes PROCESS v 4.1. macro programa. Gauti rezultatai yra pateikiami 9 lentelėje.

Išanalizavus kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas struktūrinio įgalinimo galimybės rodiklio ir inovatyvaus elgesio ryšiui buvo pastebėta, kad pirmajame modelyje struktūrinio įgalinimo galimybės prognozuoja inovatyvų elgesį 18,7%, o pritaikius antrąjį modelį, kuomet psichologinis įgalinimas yra panaudotas kaip mediatorius, prognozė padidėja iki 31,3% ($\Delta R^2 = 0,126$, $p < 0,001$).

Analizuojant kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas struktūrinio įgalinimo informacijos rodiklio ir gerovės darbe ryšiui buvo pastebėta, kad pirmajame modelyje struktūrinio įgalinimo informacija prognozuoja inovatyvų elgesį 13,5%, o pritaikius antrąjį modelį, kuomet psichologinis įgalinimas yra panaudotas kaip mediatorius, prognozė padidėja iki 28% ($\Delta R^2 = 0,145$, $p < 0,001$).

Analizuojant kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas struktūrinio įgalinimo paramos rodiklio ir gerovės darbe ryšiui gauta, kad pirmajame modelyje struktūrinio įgalinimo parama prognozuoja inovatyvų elgesį 10,2%, o pritaikius antrąjį modelį, kuomet psichologinis įgalinimas yra panaudotas kaip mediatorius, prognozė padidėja iki 27,6% ($\Delta R^2 = 0,174$, $p < 0,001$).

Analizuojant kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas struktūrinio įgalinimo išteklių rodiklio ir gerovės darbe ryšiui gauta, kad pirmajame modelyje struktūrinio įgalinimo parama prognozuoja inovatyvų elgesį 2,7%, o pritaikius antrąjį modelį, kuomet psichologinis įgalinimas yra panaudotas kaip mediatorius, prognozė padidėja iki 26,8% ($\Delta R^2 = 0,241$, $p < 0,001$).

Analizuojant kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas struktūrinio įgalinimo formalios galios rodiklio ir gerovės darbe ryšiui gauta, kad pirmajame modelyje struktūrinio įgalinimo formali galia prognozuoja inovatyvų elgesį 14,7%, o pritaikius antrąjį modelį, kuomet psichologinis įgalinimas yra panaudotas kaip mediatorius, prognozė padidėja iki 27,3% ($\Delta R^2 = 0,126$, $p < 0,001$).

Analizuojant kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas struktūrinio įgalinimo neformalios galios rodiklio ir gerovės darbe ryšiui gauta, kad pirmajame modelyje struktūrinio įgalinimo neformali galia prognozuoja inovatyvų elgesį 4,8%, o pritaikius antrąjį modelį, kuomet psichologinis įgalinimas yra panaudotas kaip mediatorius, prognozė padidėja iki 27% ($\Delta R^2 = 0,222$, $p < 0,001$).

9 lentelė. Psichologinio įgalinimo reikšmė struktūrinio įgalinimo rodiklių ir inovatyvaus elgesio ryšiu.

Ryšys	Bendras efektas	Tiesioginis efektas	Netiesioginis efektas	Koeficientai		t
				Žemutinė riba	Aukščiausia riba	
Galimybės → Psichologinis įgalinimas → Inovatyvus elgesys	0,4529***	0,2578**	0,1950***	0,1055	0,3086	3,700
Informacija → Psichologinis įgalinimas → Inovatyvus elgesys	0,3473***	0,1331	0,2143***	0,1332	0,3115	4,752
Parama → Psichologinis įgalinimas → Inovatyvus elgesys	0,2824***	0,1009	0,1815***	0,1077	0,2678	4,459
Ištekliai → Psichologinis įgalinimas → Inovatyvus elgesys	0,1812*	-0,0631	0,2443***	0,1479	0,3542	4,575
Formali galia → Psichologinis įgalinimas → Inovatyvus elgesys	0,3389***	0,0945	0,2443***	1,534	0,3372	5,231
Neformali galia → Psichologinis įgalinimas → Inovatyvus elgesys	0,2614*	-0,0931	0,3545***	0,2387	0,4852	5,565

Pastaba. *p < 0,05; **p < 0,01; ***p ≤ 0,001. Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

Visi gauti modeliai patvirtino, jog esant psichologiniam įgalinimui, kaip tarpiniam kintamajam ryšys tarp struktūrinio įgalinimo dimensijų ir inovatyvaus elgesio yra reikšmingesnis.

3.7. Struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo reikšmė įsipareigojimui organizacijai

Šiame skyrelyje pristatomi rezultatai pagal septintąjį uždavinį, kurio tikslas nustatyti struktūrinio įgalinimo dimensijų, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo reikšmę įsipareigojimui organizacijai. Siekiant išsiaiškinti kokie kintamieji prognozuoja įsipareigojimą organizacijai buvo naudojama dviejų pakopų regresija, kurios rezultatai yra pateikiami 10 lentelėje.

Pagal gautus rezultatus matyti, kad įsipareigojimą organizacijai prognozuoja visos struktūrinio įgalinimo dimensijos – galimybės ($\beta = 0,231$, $p = 0,001$), informacija ($\beta = 0,173$, $p = 0,001$), parama ($\beta = -0,165$, $p = 0,05$), išteklių ($\beta = 0,135$, $p = 0,05$), formali galia ($\beta = 0,173$, $p = 0,05$) ir neformali galia ($\beta = -0,210$, $p = 0,01$). Tačiau psichologinio įgalinimo kintamasis turi didžiausią statistiškai reikšmingą reikšmę įsipareigojimo organizacijai pasireiškimui ($\beta = 0,404$, $p = 0,001$).

Šis modelis paaiškina 57,7% įsipareigojimo organizacijai ($R^2 = 0,577$).

10 lentelė. Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant įsipareigojimą organizacijai, kai nepriklausomi kintamieji - struktūrinio įgalinimo rodikliai, įgalinantis vadovavimas, psichologinis įgalinimas

Nepriklausomi kintamieji		Įsipareigojimas organizacijai	
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		1 pakopa	2 pakopa
Demografiniai ir socialiniai kintamieji	Lytis	0,011	0,049
	Pareigos	-0,055	0,023
	Stažas	-0,031	-0,083
Struktūrinis įgalinimas	Galimybės		0,231***
	Informacija		0,173**
	Parama		-0,165*
	Ištekliai		0,135*
	Formali galia		0,173*
	Neformali galia		-0,210**
Įgalinantis vadovavimas			0,144
Psichologinis įgalinimas			0,404***

R^2	0,003	0,577***
ΔR^2		0,573***
F	0,186	8,506

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p \leq 0,001$; F – Fisher testo koeficientas. Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

Gauti rezultatai parodo, kad įsipareigojimą organizacijai tiesiogiai numato tokie aspektai kaip: turėjimas įvairesnių užduočių, kuriuose galima panaudoti visas turimas žinias, informacijos apie organizacijos vertybes, informacijos gavimas apie atliktą darbą, pagalbos sulaukimas, galimybė dirbti lanksčiai, bendravimas su kolegomis ir kompetencijos turėjimas, tinkamai atlikti savo darbą.

3.8. Psichologinio įgalinimo reikšmė struktūrinio įgalinimo dimensijų ir įsipareigojimo organizacijai ryšiui

Šiame skyrelyje pristatomi rezultatai pagal aštuntąjį uždavinį, kurio tikslas nustatyti kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas struktūrinio įgalinimo dimensijų (galimybės, informacija, parama, ištekliai, formali galia ir neformali galia) ir įsipareigojimo organizacijai ryšiams. Uždavinio tikslas patikrinti ar psichologinis įgalinimas yra tarpinis kintamasis (mediatorius) struktūrinio įgalinimo dimensijoms prognozuojant įsipareigojimą organizacijai. Šiam uždaviniui atlikti buvo naudojama A. F. Hayes PROCESS v 4.1. macro programa. Gauti rezultatai yra pateikiami 11 lentelėje.

Išanalizavus kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas struktūrinio įgalinimo galimybės rodiklio ir įsipareigojimo organizacijai ryšiui gauta, kad pirmajame modelyje struktūrinio įgalinimo galimybės prognozuoja įsipareigojimą organizacija 24,8%, o pritaikius antrąjį modelį, kuomet psichologinis įgalinimas yra panaudotas kaip mediatorius, prognozė padidėja iki 48,1% ($\Delta R^2 = 0,233$, $p < 0,001$).

Analizuojant kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas struktūrinio įgalinimo informacijos rodiklio ir įsipareigojimo organizacijai ryšiui pastebėta, kad pirmajame modelyje struktūrinio įgalinimo informacija prognozuoja įsipareigojimą organizacija 26,9%, o pritaikius antrąjį modelį, kuomet psichologinis įgalinimas yra panaudotas kaip mediatorius, prognozė padidėja iki 47,8% ($\Delta R^2 = 0,691$, $p < 0,001$).

Analizuojant kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas struktūrinio įgalinimo paramos rodiklio ir įsipareigojimo organizacijai ryšiui gauta, kad pirmajame modelyje struktūrinio įgalinimo informacija prognozuoja įsipareigojimą organizacija 13,7%, o pritaikius antrąjį modelį, kuomet psichologinis įgalinimas yra panaudotas kaip mediatorius, prognozė padidėja iki 44,2% ($\Delta R^2 = 0,305$, $p < 0,001$).

Analizuojant kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas struktūrinio įgalinimo išteklių rodiklio ir įsipareigojimo organizacijai ryšiui pastebėta, kad pirmajame modelyje struktūrinio įgalinimo ištekliai prognozuoja įsipareigojimą organizacija 13,8%, o pritaikius antrąjį modelį, kuomet psichologinis įgalinimas yra panaudotas kaip mediatorius, prognozė padidėja iki 44,6% ($\Delta R^2 = 0,308$, $p < 0,001$).

Analizuojant kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas struktūrinio įgalinimo formalios galios rodiklio ir įsipareigojimo organizacijai ryšiui gauta, kad pirmajame modelyje struktūrinio įgalinimo formali galia prognozuoja įsipareigojimą organizacija 33,9%, o pritaikius antrąjį modelį, kuomet psichologinis įgalinimas yra panaudotas kaip mediatorius, prognozė padidėja iki 48,4% ($\Delta R^2 = 0,146$, $p < 0,001$).

Analizuojant kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas struktūrinio įgalinimo neformalios galios rodiklio ir įsipareigojimo organizacijai ryšiui gauta, kad pirmajame modelyje struktūrinio įgalinimo neformali galia prognozuoja įsipareigojimą organizacija 10%, o pritaikius antrąjį modelį, kuomet psichologinis įgalinimas yra panaudotas kaip mediatorius, prognozė padidėja iki 43,6% ($\Delta R^2 = 0,335$, $p < 0,001$).

11 lentelė. *Psichologinio įgalinimo reikšmė struktūrinio įgalinimo dimensijų ir įsipareigojimo organizacijai ryšiui.*

Ryšys	Bendras efektas	Tiesioginis efektas	Netiesioginis efektas	Koeficientai		t
				Žemutinė riba	Aukščiausia riba	
Galimybės → Psichologinis įgalinimas → Įsipareigojimas organizacijai	0,5786** *	0,2842**	0,2944***	0,2049	0,3999	5,912
Informacija → Psichologinis įgalinimas → Įsipareigojimas organizacijai	0,5432** *	0,2571***	0,2861***	0,2010	0,3115	4,752
Parama → Psichologinis įgalinimas → Įsipareigojimas organizacijai	0,3624** *	0,0956	0,2668***	0,1770	0,3700	5,397
Ištekliai → Psichologinis įgalinimas → Įsipareigojimas organizacijai	0,4542** *	0,1478*	0,3063***	0,1914	0,4239	5,139
Formali galia → Psichologinis įgalinimas → Įsipareigojimas organizacijai	0,5711** *	0,2792***	0,2919***	0,2082	0,3856	6,530
Neformali galia → Psichologinis įgalinimas → Įsipareigojimas organizacijai	0,4209*	-0,0625	0,4834***	0,3351	0,6469	6,134

Pastaba. *p < 0,05; **p < 0,01; ***p ≤ 0,001. Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

Visi gauti modeliai patvirtino, jog esant psichologiniam įgalinimui, kaip tarpiniam kintamajam, struktūrinio įgalinimo dimensijos turi didesnę prognostinę vertę įsipareigojimui organizacijai.

3.9. Psichologinio įgalinimo reikšmė įgalinančio vadovavimo ir gerovės darbe, inovatyvaus elgesio bei įsipareigojimo organizacijai ryšiams

Šiame skyrelyje pristatomi rezultatai pagal devintąjį uždavinį, kurio tikslas nustatyti kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas įgalinančio vadovavimo ir gerovės darbe ryšiams, įgalinančio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio ryšiams bei įgalinančio vadovavimo ir įsipareigojimo organizacijai ryšiams. Uždavinio tikslas patikrinti ar psichologinis įgalinimas yra tarpinis kintamasis (mediatorius) įgalinančiam vadovavimui prognozuojant gerovę darbe, inovatyvų elgesį ir įsipareigojimą organizacijai. Šiam uždaviniui atlikti buvo naudojama A. F. Hayes PROCESS v 4.1. macro programa. Gauti rezultatai yra pateikiami 12 lentelėje.

Išanalizavus kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas įgalinančio vadovavimo ir gerovės darbe ryšiui pastebėta, kad pirmajame modelyje įgalinantis vadovavimas prognozuoja gerovę darbe 23,3%, o pritaikius antrąjį modelį, kuomet psichologinis įgalinimas yra panaudotas kaip mediatorius, prognozė padidėja iki 50% ($\Delta R^2 = 267$, $p < 0,001$).

Analizuojant kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas įgalinančio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio ryšiui yra gauta, kad pirmajame modelyje įgalinantis vadovavimas prognozuoja inovatyvų elgesį 13,7%, o pritaikius antrąjį modelį, kuomet psichologinis įgalinimas yra panaudotas kaip mediatorius, prognozė padidėja iki 26,6% ($\Delta R^2 = 129$, $p < 0,001$).

Analizuojant kokią reikšmę turi psichologinis įgalinimas įgalinančio vadovavimo ir įsipareigojimo organizacijai ryšiui pastebėta, kad pirmajame modelyje įgalinantis vadovavimas prognozuoja įsipareigojimą organizacijai 32%, o pritaikius antrąjį modelį, kuomet psichologinis įgalinimas yra panaudotas kaip mediatorius, prognozė padidėja iki 45,7% ($\Delta R^2 = 137$, $p < 0,001$).

14 lentelė. *Psichologinio įgalinimo reikšmė įgalinančio vadovavimo ir gerovės darbe, inovatyvaus elgesio bei įsipareigojimo organizacijai ryšiui.*

Ryšys	Bendras efektas	Tiesioginis efektas	Netiesioginis efektas	Koeficientai		t
				Žemutinė riba	Aukščiausia riba	
Įgalinantis vadovavimas → Psichologinis įgalinimas → Gerovė darbe	0,4686***	-0,0105	0,4791***	0,3550	0,6223	7,056
Įgalinantis vadovavimas → Psichologinis įgalinimas → Inovatyvus elgesys	0,3764***	0,0278	0,3486***	0,2293	0,4809	5,413
Įgalinantis vadovavimas → Psichologinis įgalinimas → Įsipareigojimas organizacijai	0,6384***	0,2387*	0,3996***	0,2751	0,5524	5,612

Pastaba. *p < 0,05; **p < 0,01; ***p ≤ 0,001. Paryškintu šriftu pažymėti statistiškai reikšmingi rezultatai.

Visi gauti modeliai patvirtino, jog esant psichologiniam įgalinimui, kaip tarpiniam kintamajam, įgalinantis vadovavimas prognozuoja gerovės darbe, inovatyvaus elgesio ir įsipareigojimo organizacijai pasireiškimą.

REZULTATŲ APITARIMAS

Atlikto tyrimo tikslas buvo ištirti darbuotojų įgalinimo reikšmę gerovei darbe, inovatyviam elgesiui ir įsipareigojimui organizacijai. Buvo tikrinamos struktūrinio įgalinimo dimensijų, įgalinančio vadovavimo, psichologinio įgalinimo, gerovės darbe, inovatyvaus elgesio ir įsipareigojimo organizacijai tarpusavio sąsajos ir sąsajos su tyrimo dalyvių socialinėmis ir demografinėmis charakteristikomis. Tuomet buvo tikrinami nepriklausomų kintamųjų (gerovė darbe, inovatyvus elgesys ir įsipareigojimas organizacijai) prognostiniai ryšiai, remiantis priklausomais kintamaisiais (struktūrinio įgalinimo dimensijos, psichologinis įgalinimas ir įgalinantis vadovavimas). Vėliau buvo tikrinami ryšiai tarp priklausomo ir nepriklausomo kintamojo, panaudojant tarpinį kintamąjį (mediatorių). Tad buvo nagrinėjamas struktūrinio įgalinimo dimensijų ir gerovės darbe, inovatyvaus elgesio ir įsipareigojimo organizacijai ryšys, kuomet psichologinis įgalinimas yra tarpinis kintamasis (mediatorius). Paskutiniame etape buvo tyrinėjamas įgalinančio vadovavimo ir gerovės darbe, inovatyvus elgesio ir įsipareigojimo organizacijai ryšiai, kuomet psichologinis įgalinimas buvo panaudotas kaip tarpinis kintamasis (mediatorius).

Tolimesniame rezultatų aptarime bus pateikiami ir aprašomi nepriklausomų kintamųjų prognostiniai veiksniai bei priklausomų ir nepriklausomų kintamųjų ryšiai, kuomet yra panaudojamas tarpinis kintamasis.

1. Struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo reikšmė gerovei darbe.

Gauti rezultatai parodė, kad gerovė darbe prognozuoja struktūrinio įgalinimo galimybių, išteklių ir neformalios galios dimensijos bei psichologinis įgalinimas. Tai parodo, kad kuo daugiau darbuotojas turi įvairiausių iššūkių, kuo labiau yra suteikiama galimybė dirbti lanksčiai, kuo labiau yra galimybė bendrauti su vadovais ir kolegomis bei kuo labiau yra išreikšta vidinė motyvacija darbo vietoje, tuo aukštesnis gerovės darbe pasireiškimas.

Remiantis socialinių mainų teorija (Blau, 1964) ir abipusiškumo norma (Cropanzano & Mitchell, 2005), kurios teigia, kad darbuotojai struktūrinį įgalinimą supranta kaip organizacijos paramos ir rūpinimosi darbuotojų gerove darbe požymiu, o atsilygindami darbuotojai parodo aukštą pasitenkinimo ir įsipareigojimo organizacijai lygį bei pasižymi gerove darbe (Juan et al., 2020). Autorių Garcia ir Bonavia (2021) atliktas tyrimas parodė, kad struktūrinis įgalinimas ir psichologinis įgalinimas turi tiesioginį ryšį su darbuotojų gerove darbe – ką taip pat patvirtina ir mūsų gauti rezultatai. Tuo tarpu Juan ir kt. (2020) autorių tyrime nebuvo gauta jokių statistiškai reikšmingų ryšių tarp struktūrinio įgalinimo rodiklių ir gerovės darbe. Be to, Baba

ir kt. (2017) atliktame tyrime buvo gautas statistiškai reikšmingas ryšys tarp psichologinio įgalinimo ir gerovės darbe. Taip pat Wardani ir Amaliah (2020) tyrimo rezultatai parodė, kad psichologinis įgalinimas yra teigiamai susijęs su darbuotojų gerove bei tinkamo psichologinio įgalinimo panaudojimas sumažins darbuotojų pažeidžiamumą.

2. *Psichologinio įgalinimo reikšmė struktūrinio įgalinimo dimensijų ir gerovės darbe ryšiui.*

Tyrime gauti rezultatai parodė, kad struktūrinio įgalinimo rodikliai turi statistiškai reikšmingą, tačiau nedidelę reikšmę gerovei darbe. Tačiau panaudojus psichologinį įgalinimą kaip tarpinį kintamąjį (mediatorių) šių dviejų kintamųjų ryšys sustiprėjo dvigubai. Rezultatai parodo, kad atsiradus kintamajam struktūrinio įgalinimo ir gerovės darbe ryšys bus stiprus ir didesnė tikimybė, kad atsiras.

Viename iš tyrimų, kuris buvo atliktas autorių Dahinten ir kt., (2016) buvo gauta, kad struktūrinis įgalinimas turi statistiškai reikšmingą ryšį su gerove darbe ir pasitenkinimu darbu, o panaudojus psichologinį įgalinimą kaip tarpinį kintamąjį ryšys tarp šių dviejų kintamųjų nebuvo pasikeitęs. Šio tyrimo rezultatai parodo, kad struktūrinis įgalinimas su gerove darbe turi stiprų tiesioginį ryšį ir psichologinis įgalinimas nedaro didesnės įtakos šiam ryšiui. Svarbu paminėti, kad šis tyrimas buvo atliktas didelėje imtyje (virš 1000 tiriamųjų) ir tam tikroje tiriamųjų grupėje – slaugytojų. Lyginant šio tyrimo rezultatus ir autorių atlikto tyrimo rezultatus, galime daryti prielaidą, kad esant didesniam kiekiui tiriamųjų tyrimo rezultatai būtų kitokie.

3. *Struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo reikšmė inovatyviam elgesiui.*

Gauti rezultatai parodė, kad inovatyvų elgesį prognozuoja struktūrinio įgalinimo galimybių rodiklis ir psichologinis įgalinimas. Tai parodo, kad kuo daugiau darbuotojas turi įvairiausių iššūkių ir kuo labiau yra išreikšta vidinė motyvacija darbo vietoje, tuo didesnė tikimybė inovatyvaus elgesio pasireiškimui.

Autorių Fernandez & Moldogaziev (2013) atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojų įgalinimas yra statistiškai reikšmingai susijęs su inovatyviu elgesiu, pasitenkinimu darbu ir darbo atliktimi. Autoriai Renkema ir kt. (2018) savo tyrime teigia, kad organizacijos negali išnaudoti savo darbuotojų inovatyvumo, jei nesugeba jų įgalinti. Tai rodo, kad darbuotojų įgalinimas gali atlikti svarbų vaidmenį inovatyvaus elgesio pasireiškimui, tačiau įgalinimo vaidmuo anksčiau nebuvo ištirtas inovatyvus elgesio kontekste ir taipogi tyrimai rodo, kad nors

įgalinimas tam tikrai atvejais įgalina darbuotojus, tačiau kartais tai gali atnešti ir neigiamų pasekmių (Eschebiri & Engen, 2020).

4. *Psichologinio įgalinimo reikšmė struktūrinio įgalinimo dimensijų ir inovatyvaus elgesio ryšiui.*

Tyrime gauti rezultatai parodė, kad struktūrinio įgalinimo rodikliai turi statistiškai reikšmingą, tačiau nedidelę reikšmę inovatyvaus elgesio pasireiškimui. Kuomet yra panaudojamas tarpinis kintamasis – psichologinis įgalinimas - šių dviejų kintamųjų ryšys sustiprėjo du kartus daugiau. Rezultatai parodo, kad atsiradus kintamajam struktūrinio įgalinimo ir inovatyvaus elgesio ryšys yra kur kas stipresnis, nei be tarpinio kintamojo.

Šio tyrimo gautiems rezultatams prieštarauja autorių Singh ir Sarkar (2018) atliktas tyrimas, kuriame struktūrinis įgalinimas turėjo stiprų tiesioginį ryšį su inovatyviu elgesiu, o atsiradus tarpiniam kintamajam psichologiniam įgalinimui šis ryšys niekaip nepasikeitė ir tarpininkavimas buvo tik dalinis. Tuo tarpu autorių Knol ir Linge (2008) atliktas tyrimas patvirtino mūsų gautus rezultatus, kad atsiradus psichologiniam įgalinimui kaip tarpiniam kintamajam, ryšys tarp struktūrinio įgalinimo ir inovatyvaus elgesio sustiprėja.

5. *Struktūrinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo reikšmė įsipareigojimui organizacijai.*

Gauti rezultatai parodė, kad įsipareigojimą organizacijai prognozuoja struktūrinio įgalinimo visi rodikliai ir psichologinis įgalinimas. Tai parodo, kad kuo daugiau darbuotojas turi įvairiausių iššūkių ir kuo labiau yra išreikšta vidinė motyvacija darbo vietoje, tuo didesnė tikimybė inovatyvaus elgesio pasireiškimui.

Laschinger ir kt. (2009) atliktas tyrimas slaugytojų tarpe nustatė, kad struktūrinis įgalinimas buvo susijęs su didesniu įsipareigojimu organizacijai (Laschinger et al., 2014). Kitame tyrime, kurį atliko autoriai Roman ir Bretones (2013) buvo rastas ryšys tarp struktūrinio įgalinimo ir įsipareigojimo organizacijai bei psichologinio įgalinimo ir įsipareigojimo organizacijai. Ankstesnių tyrimų rezultatai parodė, kad struktūrinis įgalinimas ir įsipareigojimas organizacijai teigiamai koreliuoja vienas su kitu, ir kuo labiau darbuotojai patiria aukšto lygio struktūrinį įgalinimą, tuo labiau jie nori likti organizacijoje (Ahadi & Auandi, 2014).

6. *Psichologinio įgalinimo reikšmė struktūrinio įgalinimo dimensijų ir įsipareigojimo organizacijai ryšiui.*

Analizuojant šį uždavinį buvo gauti rezultatai, kurie parodė, kad struktūrinio įgalinimo rodikliai turi statistiškai reikšmingą reikšmę įsipareigojimui organizacijai. Kuomet yra

panaudojamas tarpinis kintamasis – psichologinis įgalinimas - šių dviejų kintamųjų ryšys, tam tikruose rodikliuose sustiprėjo dvigubai arba trigubai. Tad ir šio uždavinio gauti rezultatai patvirtino, kad atsiradus kintamajam struktūrinio įgalinimo ir įsipareigojimo organizacijai ryšys yra kur kas stipresnis, nei be tarpinio kintamojo.

Šio tyrimo gautus rezultatus patvirtina ir autorių Ahadi ir Suandi (2014) atliktas tyrimas, kuriame yra gauta, kad struktūrinis įgalinimas turi stiprų ryšį su įsipareigojimu organizacijai, tačiau atsiradus tarpiniam kintamajam ryšys dar labiau sustiprėja. Taip pat autorių Fragkos, Makrykosta ir Frangos (2020) atliktas tyrimas, kuris buvo atliktas slaugytojų grupėje parodė, kad struktūrinis įgalinimas turi tiesioginį ryšį įsipareigojimui organizacijai, o atsiradus psichologiniam įgalinimui šis ryšys sustiprėja.

7. *Psichologinio įgalinimo reikšmė įgalinančio vadovavimo ir gerovės darbe, inovatyvaus elgesio ir įsipareigojimo organizacijai ryšiams.*

Gerovės darbe kintamojo tyrimo rezultatai parodė, kad įgalinantis vadovavimas turi statistiškai reikšmingą ryšį su gerove darbe, tačiau atsiradus tarpiniam kintamajam, ryšys tarp šių dviejų kintamųjų sustiprėja trigubai. Tai paaiškina, kad esant psichologiniam įgalinimui ryšys tarp įgalinančio vadovavimo ir gerovės darbe bus žymiai stipresnis.

Šiuos gautus rezultatus patvirtino ir kitų autorių atlikti tyrimai. Tripathi ir Bharadwaja (2020) autorių atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad įgalinantis vadovavimas turi tiesioginį ryšį gerovei darbe ir bendrai sveikatai, o atsiradus psichologiniam įgalinimui, kaip tarpiniam kintamajam, šis ryšys sustiprėja.

Inovatyvaus elgesio kintamojo tyrimo gauti rezultatai parodė, kad įgalinantis vadovavimas turi statistiškai reikšmingą ryšį su inovatyviu elgesiu, tačiau jis yra silpniausiai išreikštas. Kuomet yra panaudojamas tarpinis kintamasis šių dviejų kintamųjų ryšys tampa stipresnis.

Viename iš Zhu, Yao ir Zhang (2019) autorių atliktų tyrimų, buvo gauti rezultatai, kurie patvirtino įgalinančio vadovavimo ir inovatyvaus elgesio ryšius, o atsiradus psichologiniam įgalinimui ryšys šiuo atveju išliko toks pats. Palygindami dviejų skirtingų tyrimų rezultatus galime daryti prielaidą, kad šio tyrimo imtis yra nepakankama, kad būtų gautas vienodas kintamųjų ryšys. Tačiau tyrimų, kurie nagrinėtų įgalinančio vadovavimo poveikį inovatyvaus elgesio pasireiškimui nėra labai daug, dažniausiai tyrimuose yra nagrinėjamas platesnis inovatyvaus elgesio poveikis tam tikruose sektoriuose (Jensen, Hansen, Jakobsen & Wulff, 2017).

Įsipareigojimo organizacijai kintamojo gauti rezultatai parodė, kad įgalinantis vadovavimas turi stipriausią iš visų kintamųjų ryšį su įsipareigojimu organizacijai, o atsiradus psichologiniam įgalinimui šio ryšio stiprumas šiek tiek padidėja, tačiau tai nėra labai pastebimas skirtumas, kaip su pirmuoju ir antruoju kintamaisiais.

Autoriai Abdullah, Almadhoun ir Ling (2015) atliktame tyrime buvo gautas statistiškai reikšmingas ryšys tarp įgalinančio vadovavimo ir įsipareigojimo organizacijai, o panaudojus psichologinį įgalinimą kaip tarpinį kintamąjį šis ryšys tampa didesnis.

TYRIMO RIBOTUMAI IR REKOMENDACIJOS ATEITIES TYRIMAMS

Didžioji dalis straipsnių, kuriuose yra nagrinėjamas struktūrinis įgalinimas yra nagrinėjamas tik vienoje konkrečioje srityje – tai yra slaugytojų aplinkoje. Šis aspektas neleidžia pamatyti kaip struktūrinis įgalinimas būtų naudojamas kitose darbo srityse, neišskiriant konkrečių profesijų. Tad ateityje atliekant panašius tyrimus reikėtų arba pašalinti struktūrinį įgalinimą arba panaudoti papildomus kintamuosius, kurių dėka būtų gauti platesni rezultatai.

Išanalizavus gautus rezultatus galime pastebėti, kad tiriamųjų skaičius šiame tyrime nebuvo labai didelis, o kalbant apie tikslines grupes, t.y. apie darbuotojus, kurie užima vadovo pareigas, jų yra labai mažas procentas. Gauti skirtumai leidžia daryti išvadą, kad ateities tyrimuose būtų naudinga patyrinėti šiuos rodiklius didesnėje vadovų grupėje arba didesnėse grupėse, esant didesniai tiriamųjų skaičiui. Kalbant ir apie tiriamųjų lyties pasiskirstymą, galime pastebėti, kad jis nėra tolygus, kas taip pat neduoda konkrečių išvadų apie įgalinimo reikšmę gerovei darbe, inovatyviam elgesiui ir įsipareigojimui organizacijai moterų ir vyrų tarpe.

Inovatyvus elgesys nėra pakankamai ištyrinėta sritis su įgalinančiu vadovavimu, dažniausiai jis yra siejamas su tam tikromis lyderystės teorijomis arba motyvacijos pasireiškimu. Siekiant tikslesnių rezultatų būtų naudingiau imti papildomus kintamuosius, kurie turėtų didesnę įtaką inovatyviam elgesiui ir būtų galima lengviau tai patikrinti.

IŠVADOS

1. Tyrimo kintamųjų vidurkiai pagal demografines ir socialines charakteristikas:
 - Statistiškai reikšmingas ryšys tarp tyrimo kintamųjų vidurkių ir lyties nėra pastebėtas;
 - Vadovaujančias pareigas užimantiems darbuotojams yra labiau prieinama informacija apie esamą organizacijos situaciją, tikslus ir vertybes;
 - Statistiškai reikšmingas ryšys tarp tyrimo kintamųjų vidurkių ir darbo stažo nėra pastebėtas.
2. Struktūrinio įgalinimo dimensijų, įgalinančio vadovavimo, psichologinio įgalinimo, gerovės darbe, inovatyvaus elgesio ir įsipareigojimo organizacijai tarpusavio ryšiai yra susiję teigiamais koreliaciniais ryšiais.
3. Gerovę darbe prognozuoja struktūrinio įgalinimo galimybių, išteklių ir neformalios galios dimensijos bei psichologinis įgalinimas.
4. Inovatyvų elgesį prognozuoja struktūrinio įgalinimo galimybių dimensija ir psichologinis įgalinimas.
5. Įsipareigojimą organizacijai prognozuoja viso struktūrinio įgalinimo dimensijos ir psichologinis įgalinimas.
6. Psichologinis įgalinimas kaip tarpinis kintamasis turi įtakos struktūrinio įgalinimo dimensijoms ir gerovės darbe ryšiui.
7. Psichologinis įgalinimas kaip tarpinis kintamasis turi įtakos struktūrinio įgalinimo dimensijoms ir inovatyvaus elgesio ryšiui.
8. Psichologinis įgalinimas kaip tarpinis kintamasis turi įtakos struktūrinio įgalinimo dimensijoms ir įsipareigojimo organizacijai ryšiui.
9. Psichologinis įgalinimas kaip tarpinis kintamasis turi įtakos įgalinančio vadovavimo ir gerovės darbe, inovatyvaus elgesio ir įsipareigojimo organizacijai ryšiams.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Abdullah, A. G. K. bin, Almadhoun, T. Z., & Ling, Y.-L. (2015). Organizational Empowerment and Commitment: The Mediating Effect of Psychological Empowerment. *Asian Journal of Social Sciences, Arts and Humanities*, 3(2), 1–7. https://www.researchgate.net/publication/311737262_Organizational_Empowerment_and_Commitment_The_Mediating_Effect_of_Psychological_Empowerment%0D
- Aggarwal, A., Dhaliwal, R. S., & Nobi, K. (2018). Impact of Structural Empowerment on Organizational Commitment: The Mediating Role of Women’s Psychological Empowerment. *Vision*, 22(3), 284–294. <https://doi.org/10.1177/0972262918786049>
- Ahadi, S., & Suandi, T. (2014). Structural Empowerment and Organizational Commitment: The Mediating Role of Psychological Empowerment in Malaysian Research Universities Introduction. *Journal of Asian Development Studies*, 3(1), 44–65.
- Ahmad, I., & Manzoor, S. R. (2017). Effect of Teamwork, Employee Empowerment and Training on Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(11). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i11/3472>
- Alhozi, N., Al Hawamdeh, N., & Al-Edenat, M. (2021). The Impact of Employee Empowerment on Job Engagement: Evidence from Jordan. *International Business Research*, 14(2), 90. <https://doi.org/10.5539/ibr.v14n2p90>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Andrew, A. (2017). Employees’ Commitment and Its Impact on Organizational Performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 5(2), 1–13. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2017/38396>
- Armaou, M., Konstantinidis, S., & Blake, H. (2020). The effectiveness of digital interventions for psychological well-being in the workplace: A systematic review protocol. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph17010255>
- Arshad, A., Sun, P. Y. T., & Desmarais, F. (2021). Abusive Supervision and Employee Empowerment: The Moderating Role of Resilience and Workplace Friendship. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28(4), 479–494. <https://doi.org/10.1177/15480518211005449>
- Asurakkody, T. A., & Shin, S. Y. (2018). Innovative Behavior in Nursing Context: A Concept Analysis. *Asian Nursing Research*, 12(4), 237–244. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2018.11.003>
- Aziz, H. M., Othman, B. J., Gardi, B., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Sorguli, S., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment And Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54–66. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.6>

- Baba, C., Kearns, A., McIntosh, E., Tannahill, C., & Lewsey, J. (2017). Is empowerment a route to improving mental health and wellbeing in an urban regeneration (UR) context? *Urban Studies*, 54(7), 1619–1637. <https://doi.org/10.1177/0042098016632435>
- Bayhan Karapinar, P., Metin Camgoz, S., & Tayfur Ekmekci, O. (2020). Employee Wellbeing, Workaholism, Work–Family Conflict and Instrumental Spousal Support: A Moderated Mediation Model. *Journal of Happiness Studies*, 21(7), 2451–2471. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00191-x>
- Baird, K., Su, S., & Munir, R. (2018). The relationship between the enabling use of controls, employee empowerment, and performance. *Personnel Review*, 47(1), 257–274. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2016-0324>
- Bani-Melhem, S., Zeffane, R., & Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601–1620. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2017-0079>
- Bartels, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PLoS ONE*, 14(4), 1–21. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>
- Bish, M., Kenny, A., & Nay, R. (2014). Perceptions of structural empowerment: Nurse leaders in rural health services. *Journal of Nursing Management*, 22(1), 29–37. <https://doi.org/10.1111/jonm.12029>
- Brandstätter, V., Job, V., & Schulze, B. (2016). Motivational incongruence and well-being at the workplace: Person-job fit, job burnout, and physical symptoms. *Frontiers in Psychology*, 7(AUG), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01153>
- Browne, E. (2015). *Wellbeing through empowerment , improved enabling environment , and assets*.
- Cañizares, S. M. S., & García, F. J. F. (2012). *Organizational Commitment and Job Satisfaction*. 2(2), 138–161. <https://doi.org/10.4018/978-1-61350-207-5.ch008>
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *Leadership Quarterly*, 30(1), 34–58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *Leadership Quarterly*, 27(4), 602–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.006>
- Cherian, S. (2018). Relationship between Organizational Commitment and job satisfaction of Nurses in Dubai Hospital. *Journal of Advances in Social Science and Humanities*, 4(1), 36373–36400. <https://doi.org/10.15520/jassh41276>
- Chinomona, E., Popoola, B. A., & Imuezerua, E. (2017). The influence of employee empowerment, ethical climate, organisational support and top management commitment on employee job

- satisfaction. A case of companies in the Gauteng Province of South Africa. *Journal of Applied Business Research*, 33(1), 27–42. <https://doi.org/10.19030/jabr.v33i1.9865>
- Chow, I. H. S. (2018). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(2), 202–217. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2016-0060>
- Chung, Y. W. (2018). Workplace ostracism And workplace behaviors: A moderated mediation model of perceived stress and psychological empowerment. *Anxiety, Stress and Coping*, 31(3), 304–317. <https://doi.org/10.1080/10615806.2018.1424835>
- Connolly, M., Jacobs, S., & Scott, K. (2018). Clinical leadership, structural empowerment and psychological empowerment of registered nurses working in an emergency department. *Journal of Nursing Management*, 26(7), 881–887. <https://doi.org/10.1111/jonm.12619>
- Corrêa, J. S., Lopes, L. F. D., Almeida, D. M., & Camargo, M. E. (2019). Workplace wellbeing and burnout syndrome: Opposite faces in penitentiary work. *Revista de Administracao Mackenzie*, 20(3). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190149>
- Czerw, A. (2019). Diagnosing Well-Being in Work Context – Eudemonic Well-Being in the Workplace Questionnaire. *Current Psychology*, 38(2), 331–346. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9614-8>
- Dedahanov, A. T., Bozorov, F., & Sung, S. (2019). Paternalistic leadership and innovative behavior: Psychological empowerment as a mediator. *Sustainability (Switzerland)*, 11(6), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su11061770>
- Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126–138. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12048>
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- Karriker, J. H., & Hartman, N. S. (2019). The harder they must fall?: Leadership self-efficacy as hindrance to millennials' leadership development. *International Leadership Journal*, 11(1), 55–77.
- Dorđević, B., Ivanović-Đukić, M., Lepojević, V., & Milanović, S. (2020). The impact of employees' commitment on organizational performances. *Strategic Management*, 25(3), 28–37. <https://doi.org/10.5937/straman2003028d>
- Eaves, S., Gyi, D. E., & Gibb, A. G. F. (2016). Building healthy construction workers: Their views on health, wellbeing and better workplace design. *Applied Ergonomics*, 54, 10–18. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.11.004>
- Echebiri, C., Amundsen, S., & Engen, M. (2020). Linking structural empowerment to employee-driven innovation: The mediating role of psychological empowerment. *Administrative Sciences*, 10(3). <https://doi.org/10.3390/admsci10030042>

- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2015). Employee Empowerment and Job Satisfaction in the U.S. Federal Bureaucracy: A Self-Determination Theory Perspective. *American Review of Public Administration*, 45(4), 375–401. <https://doi.org/10.1177/0275074013507478>
- Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126–138. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12048>
- Fragkos, K. C., Makrykosta, P., & Frangos, C. C. (2020). Structural empowerment is a strong predictor of organizational commitment in nurses: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 76(4), 939–962. <https://doi.org/10.1111/jan.14289>
- Fu, J., Long, Y., He, Q., & Liu, Y. (2020). Can Ethical Leadership Improve Employees' Well-Being at Work? Another Side of Ethical Leadership Based on Organizational Citizenship Anxiety. *Frontiers in Psychology*, 11(July), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01478>
- García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., & Roca-Puig, V. (2020). Structural empowerment and organisational performance: the mediating role of employees' well-being in Spanish local governments. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1859581>
- Ghalavi, Z., & Nastiezaie, N. (2020). Relationship of servant leadership and organizational citizenship behavior with mediation of psychological empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2020(89), 241–264. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.89.11>
- Günzel-Jensen, F., Hansen, J. R., Jakobsen, M. L. F., & Wulff, J. (2018). A Two-Pronged Approach? Combined Leadership Styles and Innovative Behavior. *International Journal of Public Administration*, 41(12), 957–970. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1303711>
- Hayes, Andrew F. 2013. Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression – Based Approach. New York, NY: The Guilford Press.
- Han, S. H., Seo, G., Li, J., & Yoon, S. W. (2016). The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: How transformational leadership impacts employee knowledge sharing intention. *Human Resource Development International*, 19(2), 98–115. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1099357>
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- Hanaysha, J. (2015). Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector Drivers of Purchase Decision and Customer Retention in Retail Industry View project Testing the Effects of Employee Empowermen. *International Journal of Learning & Development*, 6(1), 164–178. <https://doi.org/10.5296/ijld.v6i1.9200>

- Havaei, F., & Dahinten, V. S. (2017). How well does the cweq ii measure structural empowerment? Findings from applying item response theory. *Administrative Sciences*, 7(2). <https://doi.org/10.3390/admsci7020015>
- Yasmeen, A., Ahmad, M., Raziq, M. M., & Khan, M. L. (2020). Structural empowerment, cultural diversity, and interpersonal conflict: Evidence from international NGOs in Pakistan. *International Journal of Cross Cultural Management*, 20(2), 125–139. <https://doi.org/10.1177/1470595820904391>
- Idris, A., See, D., & Coughlan, P. (2018). Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia: Connecting the dots with context and organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 697–711. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0155>
- Iqra, A., Rozeyta, O., & Siti Aisyha, P. (2016). A Literature Review on Personality, Creativity and Innovative Behavior. *International Review of Management and Marketing*, 6(1), 177–182.
- Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B., & Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 10(3). <https://doi.org/10.3390/su10030864>
- Jáimez Román, M. J., & Bretones, F. D. (2013). Spanish adaptation of the structural empowerment scale. *Spanish Journal of Psychology*, 16, 1–7. <https://doi.org/10.1017/sjp.2013.14>
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 117–136. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3>
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2018). Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: person–organization fit as moderator. *International Journal of Training and Development*, 22(3), 171–191. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12127>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Joo, B. K., & Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 463–481. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0254>
- Kaya, Ç., & Altinkurt, Y. (2018). Role of psychological and structural empowerment in the relationship between teachers' psychological capital and their levels of burnout. *Egitim ve Bilim*, 43(193), 63–78. <https://doi.org/10.15390/EB.2018.6961>
- Kapteyn, A., Lee, J., Tassot, C., Vonkova, H., & Zamarro, G. (2015). Dimensions of Subjective Well-Being. In *Social Indicators Research* (Vol. 123, Issue 3). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0753-0>

- Karatepe, O. M., Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotel industry? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2497–2517. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0219>
- Karim, F., & Rehman, O. (2012). Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92–104.
- Kase, Colleen, Rivera, Natasha, Hunt, M. (2016). THE EFFECTS OF SORORITY RECRUITMENT ON PSYCHOLOGICAL WELLBEING AND SOCIAL S...: EBSCOhost. *Oracle: The Research Journal of the Association of Fraternity/Sorority Advisors Vol. 11, Issue 1*, 11(March), 1–16. <http://web.b.ebscohost.com.proxy-s.mercer.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=e8961a32-36d5-45e3-8109-449cfcb0082b%40sessionmgr2>
- Kearney, E., Shemla, M., van Knippenberg, D., & Scholz, F. A. (2019). A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155(March 2018), 20–30. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.01.001>
- Keeman, A., Näswall, K., Malinen, S., & Kuntz, J. (2017). Employee wellbeing: Evaluating a wellbeing intervention in two settings. *Frontiers in Psychology*, 8(MAR). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00505>
- Kim, M. S., & Koo, D. W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044–3062. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2016-0319>
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(3), 257–276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>
- Kim, P. B., Lee, G., & Jang, J. (2017). Employee empowerment and its contextual determinants and outcome for service workers: A cross-national study. *Management Decision*, 55(5), 1022–1041. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2016-0089>
- Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S. Federal Bureaucracy. *American Review of Public Administration*, 47(1), 4–22. <https://doi.org/10.1177/0275074015583712>
- Knol, J., & Van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(2), 359–370. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04876.x>
- Kör, B., Wakkee, I., & van der Sijde, P. (2021). How to promote managers' innovative behavior at work: Individual factors and perceptions. *Technovation*, 99(March 2020), 102127. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102127>

- Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229–2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>
- Krefis, A., Augustin, M., Schlünzen, K., Oßenbrügge, J., & Augustin, J. (2018). How Does the Urban Environment Affect Health and Well-Being? A Systematic Review. *Urban Science*, 2(1), 21. <https://doi.org/10.3390/urbansci2010021>
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605–624. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183>
- Lee, S., Cheong, M., Kim, M., & Yun, S. (2017). Never Too Much? The Curvilinear Relationship Between Empowering Leadership and Task Performance. *Group and Organization Management*, 42(1), 11–38. <https://doi.org/10.1177/1059601116646474>
- Li, Y., Wei, F., Ren, S., & Di, Y. (2015). Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 422–438. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2012-0318>
- Linton, M. J., Dieppe, P., & Medina-Lara, A. (2016). Review of 99 self-report measures for assessing well-being in adults: Exploring dimensions of well-being and developments over time. *BMJ Open*, 6(7). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2015-010641>
- Liu, Y. (2015). The Review of Empowerment Leadership. *Open Journal of Business and Management*, 03(04), 476–482. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2015.34049>
- Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J., & Carpentier, J. (2018). Self-Determination Theory Can Help You Generate Performance and Well-Being in the Workplace: A Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 227–240. <https://doi.org/10.1177/1523422318757210>
- Marin-Garcia, J. A., & Bonavia, T. (2021). Empowerment and employee well-being: A mediation analysis study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph18115822>
- Meyer, J. P., Morin, A. J. S., Stanley, L. J., & Maltin, E. R. (2019). Teachers' dual commitment to the organization and occupation: A person-centered investigation. *Teaching and Teacher Education*, 77, 100–111. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.09.009>
- Mendelson, T., Turner, A. K., & Tandon, S. D. (2010). Social Class As Moderator of the Relationship Between (Dis)Empowering Processes and Psychological Empowerment. *Journal of Community Psychology*, 38(5), 607–621. <https://doi.org/10.1002/jcop>
- Min, K. R., Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2016). Is the Creative Tendency Affected by Organizational Leadership and Employee Empowerment? An Empirical Analysis of U.S. Federal Employees. *Public Performance and Management Review*, 40(2), 382–408. <https://doi.org/10.1080/15309576.2016.1230503>

- Monje Amor, A., Abeal Vázquez, J. P., & Fáiña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- NAS. (2014). *National Academy of Sciences: Subjective Well-Being: Measuring Happiness, Suffering, and Other Dimensions of Experience*. December.
- Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of social exchange relationships on affective commitment and innovative behavior: Role of perceived organizational support. *Sustainability (Switzerland)*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/su10124418>
- Neumeier, L. M., Brook, L., Ditchburn, G., & Sckopke, P. (2017). Delivering your daily dose of well-being to the workplace: a randomized controlled trial of an online well-being programme for employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 555–573. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1320281>
- Newman, A., & Sheikh, A. Z. (2012). Organizational rewards and employee commitment: A Chinese study. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 71–89. <https://doi.org/10.1108/02683941211193866>
- Newman, A., Tse, H. H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89(March), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.001>
- Ngqeza, K., & Dhanpat, N. (2021). Investigating the effects of employee empowerment on turnover intention in a mining organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1564>
- Ocen, E., Francis, K., & Angundaru, G. (2017). The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742–757. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2016-0084>
- Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115(July 2019), 469–474. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.007>
- Parent-Lamarche, A., & Marchand, A. (2019). Well-being at work from a multilevel perspective: what is the role of personality traits? *International Journal of Workplace Health Management*, 12(5), 298–317. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2019-0066>
- Pawar, B. S. (2016). Workplace spirituality and employee well-being: an empirical examination. *Employee Relations*, 38(6), 975–994. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2015-0215>
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2019). Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture. *European Journal of Training and Development*, 43(1–2), 39–60. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2018-0086>

- Proenca, T., Torres, A., & Sampaio, A. S. (2017). Frontline employee empowerment and perceived customer satisfaction. *Management Research*, *15*(2), 187–206. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-04-2016-0663>
- Purc, E., & Lagun, M. (2019). Personal values and innovative behavior of employees. *Frontiers in Psychology*, *10*(APR). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00865>
- Quiñones, M., Van Den Broeck, A., & De Witte, H. (2013). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, *29*(3), 127–134. <https://doi.org/10.5093/tr2013a18>
- Ramdhani, A., Ali Ramdhani, M., & Ainisyifa, H. (2019). Conceptual Framework of Corporate Culture Influenced on Employees Commitment to Organization. *International Business Management*, *11*(3), 826–830. <https://doi.org/10.36478/ibm.2017.826.830>
- Roberts, A. M., Gallagher, K. C., Daro, A. M., Iruka, I. U., & Sarver, S. L. (2019). Workforce well-being: Personal and workplace contributions to early educators' depression across settings. *Journal of Applied Developmental Psychology*, *61*(October 2017), 4–12. <https://doi.org/10.1016/j.appdev.2017.09.007>
- Rubel, M. R. B., Rimi, N. N., & Walters, T. (2017). Roles of Emerging HRM and Employee Commitment: Evidence from the Banking Industry of Bangladesh. *Global Business Review*, *18*(4), 876–894. <https://doi.org/10.1177/0972150917692223>
- Russell, E., & Daniels, K. (2018). Measuring affective well-being at work using short-form scales: Implications for affective structures and participant instructions. *Human Relations*, *71*(11), 1478–1507. <https://doi.org/10.1177/0018726717751034>
- Salleh, S. M., Suffian, A., Zahari, M., Shafini, N., Said, M., Rapidah, S., & Ali, O. (2016). The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace. *J. Appl. Environ. Biol. Sci*, *6*(5S), 139–143. www.textroad.com
- Samma, M., Zhao, Y., Rasool, S. F., Han, X., & Ali, S. (2020). Exploring the relationship between innovative work behavior, job anxiety, workplace ostracism, and workplace incivility: Empirical evidence from small and medium sized enterprises (smes). *Healthcare (Switzerland)*, *8*(4). <https://doi.org/10.3390/healthcare8040508>
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. *Group and Organization Management*, *40*(2), 193–237. <https://doi.org/10.1177/1059601115574906>
- Shin, S. J., Yuan, F., & Zhou, J. (2017). When perceived innovation job requirement increases employee innovative behavior: A sensemaking perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(1), 68–86. <https://doi.org/10.1002/job.2111>
- Singh, M., & Sarkar, A. (2019). Role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior. *Management Research Review*, *42*(4), 521–538. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0158>

- Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support. *Psychology of Well-Being*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y>
- Sok, P., & O’Cass, A. (2015). Achieving service quality through service innovation exploration-exploitation: The critical role of employee empowerment and slack resources. *Journal of Services Marketing*, 29(2), 137–149. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2014-0085>
- Steger, M. F., Steger, B. M. F., & Collins, F. (2018). Meaning and Well-Being Abstract : Definition and Measurement of Meaning in Life. *Handbook of Well-Being*, 1–10.
- Sun, J., Kaufman, S. B., & Smillie, L. D. (2018). Unique Associations Between Big Five Personality Aspects and Multiple Dimensions of Well-Being. *Journal of Personality*, 86(2), 158–172. <https://doi.org/10.1111/jopy.12301>
- Thorsteinsson, E. B., Brown, R. F., & Richards, C. (2014). The Relationship between Work-Stress, Psychological Stress and Staff Health and Work Outcomes in Office Workers. *Psychology*, 05(10), 1301–1311. <https://doi.org/10.4236/psych.2014.510141>
- Tov, W. (2018). Institutional Knowledge at Singapore Management University Well-being concepts and components Well-Being Concepts and Components Abstract : *Handbook of Subjective Well-Being*, 1–15.
- Tripathi, N., & Bharadwaja, M. (2020). Empowering Leadership and Psychological Health: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 32(3), 97–121. <https://doi.org/10.1007/s10672-020-09349-9>
- Trudel-Fitzgerald, C., Millstein, R. A., Von Hippel, C., Howe, C. J., Tomasso, L. P., Wagner, G. R., & Vanderweele, T. J. (2019). Psychological well-being as part of the public health debate? Insight into dimensions, interventions, and policy. *BMC Public Health*, 19(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-8029-x>
- Mantas Tvarijonavičius (2014). Psichologinis darbuotojų įgalinimas: jo prielaidos ir vaidmuo organizacijoje.
- Tvarijonavičius, M., Bagdžiūnienė, D., & Žukauskaitė, I. (2017). Patikslinto lietuviškojo darbuotojų psichologinio įgalinimo klausimyno (PIKL-9) psichometriniai rodikliai. *Psichologija*, 54(1988), 24–42. <https://doi.org/10.15388/psichol.2016.54.10344>
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377–400. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0198>
- Voukelatou, V., Gabrielli, L., Miliou, I., Cresci, S., Sharma, R., Tesconi, M., & Pappalardo, L. (2021). Measuring objective and subjective well-being: dimensions and data sources. In *International Journal of Data Science and Analytics* (Vol. 11, Issue 4). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s41060-020-00224-2>

- Wang, X., Zhang, Z., & Chun, D. (2022). How Does Mobile Workplace Stress Affect Employee Innovative Behavior? The Role of Work–Family Conflict and Employee Engagement. *Behavioral Sciences*, 12(1). <https://doi.org/10.3390/bs12010002>
- Wardani, L. M. I., & Amaliah, A. (2020). THE ROLE of PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AS MEDIATOR between PSYCHOLOGICAL CAPITAL and EMPLOYEE WELL-BEING. *Journal of Critical Reviews*, 7(13), 291–296. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.13.49>
- Waris, M., Khan, A., Ismail, I., Adeleke, A. Q., & Panigrahi, S. (2018). Impact of leadership qualities on employee commitment in multi-project-based organizations. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 140(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/140/1/012094>
- Wombacher, J. C., & Felfe, J. (2017). Dual commitment in the organization: Effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 102(May), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.004>
- Zhang, Y., Zhang, J., Forest, J., & Chen, C. (2018). The negative and positive aspects of employees' innovative behavior: Role of goals of employees and supervisors. *Frontiers in Psychology*, 9(OCT), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01871>
- Zhang, S., Ke, X., Frank Wang, X. H., & Liu, J. (2018). Empowering leadership and employee creativity: A dual-mechanism perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 896–917. <https://doi.org/10.1111/joop.12219>
- Zhang, X., Ye, H., & Li, Y. (2018). Correlates of structural empowerment, psychological empowerment and emotional exhaustion among registered nurses: A meta-analysis. *Applied Nursing Research*, 42(November 2017), 9–16. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2018.04.006>

PRIEDAI

1 Priedas. Tyrimo anketa

Gerbiamas (-a) respondente,

Esu Alicija Učkuronytė, Vilniaus Universiteto Organizacinės psichologijos magistrantūros programos studentė ir šiuo metu atlieku baigiamąjį magistro tiriamąjį darbą. Kviečiu Jus dalyvauti tyrime, kurio tikslas išsiaiškinti kaip darbuotojų įgalinimas veikia gerovę darbe, inovatyvų elgesį ir įsipareigojimą organizacija nuotolinio darbo sąlygomis.

Atidžiai perskaitykite pateiktus klausimus ir pasirinkite Jums tinkamiausius atsakymus. Užtikriname konfidencialumą, nes apklausa yra anoniminė ir tyrimo išvadose bus pateikti tik apibendrinti duomenys. Anketos pildymo laikas užtruks apie 10-15 minučių. Kilus klausimams galite su manim susisiekti el. paštu: alicija.u@gmail.com

Kokiam sektoriui priklauso Jūsų organizacija?

- Viešajam
- Privačiajam

Ar dabartinėje organizacijoje dirbate pilnu etatu?

- Taip
- Ne

Ar užimate vadovaujančias pareigas?

- Taip
- Ne

Kiek metų dirbate dabartinėje organizacijoje?

- Mažiau nei 1 metus
- 1-2 metus
- 2-3 metus
- 3-4 metus
- 4-5 metus
- 5 metus ir daugiau metų

Kiek metų dirbate šioje organizacijoje? (įrašykite): _____

Šiuo metu Jūs dirbate:

- Tik nuotoliniu būdu
- Mišriu būdu (dalį laiko nuotoliniu, dalį - darbo vietoje)
- Nenuotoliniu būdu, darbo vietoje

Jūsų lytis

- Moteris
- Vyras

Jūsų amžius (įrašykite metus)

Jūsų išsilavinimas

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis/ aukštesnysis
- Profesinis
- Vidurinis
- Nebaigtas vidurinis

Kiek šių galimybių turite savo darbe? (1 – nėra, 3 – šiek tiek, 5 - daug)

	1	2	3	4	5
Iššūkius keliantis darbas					

Kiek Jums darbe prieinama ši informacija? (1 – nieko nežinau, 3 - šiek tiek žinau, 5 – žinau daug)

	1	2	3	4	5
Apie dabartinę organizacijos situaciją					

Kiek šios paramos (informacijos) gaunate savo darbe? (1 – nėra, 3 – šiek tiek, 5 – daug)

	1	2	3	4	5
Konkrečios informacijos apie tai, ką atlikote gerai					

Kiek reikiamų resursų turite savo darbe? (1 – nėra, 3 – šiek tiek, 5 – daug)

	1	2	3	4	5
Laiko, reikalingo atlikti būtiną administracinį darbą (ataskaitos, kt.)					

Mano darbe: (1 – nėra, 3 – šiek tiek, 5 – daug)

	1	2	3	4	5
Įvertinimas už inovatyvumą darbe					

Kiek galimybių turite šioms veikloms savo darbe? (1 – nėra, 3 – šiek tiek, 5- daug)

	1	2	3	4	5
Bendradarbiavimas su kolegomis					

Įvertinkite kiekvieną toliau pateiktą teiginį ir Jums tinkamą apibraukite pagal tai, kiek su juo sutinkate arba nesutinkate (1 balas - visiškai nesutinku, 5 balai – visiškai sutinku).

Mano tiesioginis vadovas:	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
Padeda man suprasti, kad mano darbas yra reikšmingas visai organizacijai					
Padeda man suprasti, kaip mano darbas atrodo iš platesnės visos organizacijos perspektyvos					

Įvertinkite kiekvieną toliau pateiktą teiginį ir Jums tinkamą apibraukite pagal tai, kiek su juo sutinkate arba nesutinkate (1 balas - nesutinku, 5 balai – sutinku).

	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku
Mano darbas padeda man siekti ilgalaikių tikslų					
Mano darbas man atrodo prasmingas					

Daugeliu gyvenimo aspektų, gyvenu taip, kaip norėčiau

- Visiškai nesutinku
- Nesutinku
- Nei sutinku, nei nesutinku
- Sutinku
- Visiškai sutinku

Man patinka nuoširdūs pokalbiai su šeima ir draugais, norint geriau vienas kitą suprasti

- Visiškai nesutinku
- Nesutinku
- Nei sutinku, nei nesutinku
- Sutinku
- Visiškai sutinku

Žemiau pateikiami klausimai apie Jūsų darbinę veiklą. Pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą (1- visiškai nesutinku, 5- visiškai sutinku).

	1	2	3	4	5
Dirbdamas(-a) ieškau naujų idėjų apie darbo atlikimo technologijas, procesus, metodus ar produktus					
Man kyla įvairių kūrybiškų idėjų, kurios gali būti naudingos darbui					

Žemiau pateikiami teiginiai apie jūsų požiūrį į organizaciją, kurioje šiuo metu dirbate. Atidžiai perskaitykite pateiktus teiginius ir pažymėkite Jums labiausiai tinkamą atsakymo variantą (1- visiškai nesutinku, 5- visiškai sutinku).

	1	2	3	4	5
Aš pasiruošęs (-usi) dirbti papildomai, kad ši organizacija funkcionuotų efektyviai					
Savo draugams pasakoju apie savo organizaciją kaip apie puikią organizaciją, kurioje verta dirbti					

Apibendrintai įvertinkite, kaip Jūs dažniausiai atliekate darbo užduotis. Atsakydami į kiekvieną teiginį, apibraukite skaičiu, kuris žymi geriausiai Jūsų nuomonę atitinkantį variantą.

	Niekada	Labai retai	Kartais	Dažnai	Visada/ labai dažnai
Pasiekiu savo darbo tikslus					
Įvykdau konkrečias užduotis, už kurias esu atsakingas					