

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**

**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**VERSLO VYSTYMO MAGISTRO PROGRAMA**

**Tomas Urbelionis**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

<p><b>ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ MEDIJUOJANTIS POVEIKIS RYŠIUI TARP DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO IR JŲ INDIVIDUALIŲ DARBO REZULTATŲ MODERUOJANT SKIRTINGOMS DARBUOTOJŲ KARTOMS</b></p>	<p><b>THE MEDIATING EFFECT OF WORK ENGAGEMENT ON THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE EMPOWERMENT AND THEIR INDIVIDUAL WORK PERFORMANCE WHEN A MODERATOR IS DIFFERENT GENERATIONS</b></p>
---	--

**Darbo vadovas Dr. Asta Stankevičienė**

**Vilnius,**

**2022**

## TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO, ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ IR INDIVIDUALIŲ DARBO REZULTATŲ LITERATŪROS ANALIZĖ .....	9
1.1 Darbuotojų įgalinimo teorinė koncepcija.....	9
1.1.1 Įgalinimo samprata ir rūšys.....	9
1.1.2 Įgalinimo veiksniai ir prielaidos .....	15
1.2 Įsitraukimo į darbą teorinė koncepcija.....	19
1.2.1 Įsitraukimo į darbą samprata.....	19
1.2.2 Darbuotojų įsitraukimo lygiai ir dimensijos .....	21
1.3 Individualių darbo rezultatų teorinė koncepcija .....	25
1.3.1 Individualių darbo rezultatų koncepcija.....	25
1.3.2 Individualių darbo rezultatų komponentai .....	26
2. DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO, ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ, INDIVIDUALIŲ DARBO REZULTATŲ IR SKIRTINGŲ DARBUOTOJŲ KARTŲ RYŠIAI.....	29
2.1 X, Y, Z kartų teorinė samprata.....	29
2.2 Įgalinimo, įsitraukimo į darbą ir individualių darbo rezultatų ryšiai .....	36
3. ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ MEDIUOJANČIO POVEIKIO RYŠIUI TARP DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO IR JŲ INDIVIDUALIŲ DARBO REZULTATŲ, MODERUOJANT SKIRTINGOMS DARBUOTOJŲ KARTOMS TYRIMO METODOLOGIJA. ....	42
3.1 Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės .....	42
3.2 Tyrimo modelis ir etapai .....	44
3.3 Tyrimo anketos struktūra, respondentų imtis ir duomenų analizės metodai .....	45
4. ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ MEDIUOJANČIO POVEIKIO RYŠIUI TARP DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO IR JŲ INDIVIDUALIŲ DARBO REZULTATŲ, MODERUOJANT SKIRTINGOMS DARBUOTOJŲ KARTOMS TYRIMO REZULTATAI.....	48
4.1 Respondentų demografinės ir darbinės charakteristikos.....	48
4.2 Klausimyno patikimumo rodikliai .....	50

4.3 Tyrimo duomenų aprašomoji statistika.....	50
4.4 Medijuojantis poveikis ryšiui tarp ,psichologinio darbuotojų įgalinimo ir individualių darbo rezultatų, moderuojant skirtingoms darbuotojų kartoms .....	61
4.5 Tyrimo ribotumai .....	68
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....	69
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	71
SANTRAUKA .....	83
SUMMARY .....	85
PRIEDAI .....	85

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Chronologinė kartų klasifikacija .....	29
2 lentelė Skiriamieji X kartos bruožai .....	31
3 lentelė Y kartai būdingos savybės.....	33
4 lentelė Tyrimai susiję su nagrinėjama problematika .....	37
5 lentelė Tyrimo anketos struktūra .....	45
6 lentelė Respondentų demografinės charakteristikos .....	48
7 lentelė Respondentų darbinės charakteristikos .....	49
8 lentelė Respondentų darboviečių duomenys.....	49
9 lentelė Atlikto tyrimo Cronbach alpha koeficientai.....	50
10 lentelė Kolmogorovo – Smirnovo ir Shapiro -Wilko testų išsklotinė .....	51
11 lentelė Respondentų palyginimas pagal lytį .....	51
12 lentelė Respondentų palyginimas pagal užimamas pareigas .....	52
13 lentelė Respondentų palyginimas pagal amžių .....	53
14 lentelė Respondentų reikšmingi skirtumai pagal amžių .....	54
15 lentelė Respondentų palyginimas pagal darbo stažą.....	55
16 lentelė Respondentų reikšmingi skirtumai pagal darbo stažą.....	56
17 lentelė Respondentų palyginimas pagal darbovietės dydį .....	57
18 lentelė Respondentų reikšmingi skirtumai pagal darbovietės dydį.....	58
19 lentelė Respondentų palyginimas pagal darbovietės veiklos sritį.....	58
20 lentelė Respondentų reikšmingi skirtumai pagal darbovietės veiklos sritį.....	59
21 lentelė Psichologinio įgalinimo ryšys su įsitraukimu į darbą ir su trejomis individualių darbo rezultatų dimensijomis .....	61
22 lentelė Įsitraukimo į darbą ryšys su trejomis individualių darbo rezultatų dimensijomis .....	63
23 lentelė Darbuotojų kartų moderuojantis poveikis ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo į darbą.....	64
24 lentelė Moderuojančio poveikio efektai skirtingoms darbuotojų kartoms .....	65
25 lentelė Medijuojantis įsitraukimo į darbą poveikis ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir trijų individualių darbo rezultatų dimensijų.....	66

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas	Struktūrinio įgalinimo dimensijos.....	11
2 paveikslas	Psichologinio įgalinimo dimensijos. ....	15
3 paveikslas	Efektyvūs darbuotojų įgalinimo veiksniai.....	16
4 paveikslas	Įgalinimo procesas.....	18
5 paveikslas	Įsitraukusių ir neįsitraukusių darbuotojų bruožai.....	22
6 paveikslas	Darbuotojų įsitraukimo lygiai. ....	23
7 paveikslas	Įsitraukimo į darbą dimensijos. ....	24
8 paveikslas	Individualių darbo rezultatų komponentai ir jų indikatoriai. ....	28
9 paveikslas	Z kartos skiriamieji bruožai.....	35
10 paveikslas	Įsitraukimo į darbą medijuojančio poveikio ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir jų individualių darbo rezultatų, moderuojant skirtingoms darbuotojų kartoms tyrimo modelis.....	44
11 paveikslas	A. Hayeso 7 modelio pritaikymas tyrimui .....	47
12 paveikslas	Moderuojantis kartų poveikis ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą.....	65

## ĮVADAS

**Darbo temos aktualumas.** Šiuolaikinių organizacijų didžiulė vertybė – žmogiškieji ištekliai, todėl svarbu, kad darbuotojai organizacijoje jaustųsi gerai, tinkamai atliktų savo užduotis ir pasiektų geriausių darbinių rezultatų.

Individualius darbo rezultatus pirmiausiai reikėtų suprasti ne kaip galutinius skaičius pelno eilutėse, o kaip pačių darbuotojų elgesį ir veiksmus darbe siekiant rezultatų. Pasak Jakada ir kt. (2020) individualūs darbo rezultatai atspindi ir bendrą organizacijos „sveikatą“ ir yra be galo svarbūs galutinių įmonės tikslų įgyvendinimui.

Vienas iš veiksnių, kuris gali turėti įtakos geresniems darbuotojų individualiems rezultatams darbe - psichologinis darbuotojų įgalinimas. Tinkamai įgalinti darbuotojai nebijo priimti savarankiškų sprendimų, tai leidžia labiau pasitikėti savo jėgomis ir kompetencija. Knezovič ir Drkič (2020) pastebi, kad darbuotojai būna kūrybiškesni ir novatoriškesni, kai suvokia, kad jie turi teisę į savarankišką apsisprendimą darbinėse situacijose, žinoma tam jie turi turėti pakankamai kompetencijos.

Mokslininkai daug kartų tyrė (Mehrabani ir Shajari, 2013; Hee ir kt., 2014; Sun, 2016; Tetik, 2016) ir įrodė įgalinimo teigiamą poveikį individualiems darbo rezultatams. Bakker ir Albrecht (2018) pastebėjo, kad išitraukimas į darbą reiškia kasdienį jėgos, atsidavimo ir įsisavinimo lygį, o Schaufeli ir kt. dar 2006 metais teigė, kad išitraukę į darbą darbuotojai pasiekia geresnius individualius darbo rezultatus. Daroma prielaida, kad psichologinio įgalinimo ir individualių darbo rezultatų ryšį galėtų sustiprinti darbuotojų išitraukimas į darbą. O neįsitraukę darbuotojai gali tapti netgi pavojingi organizacijos mikroklimatui rodant nepasitenkinimą darbe ir vadovaujantis nuostata „man tas pats“ (Khodakarami, Dirani 2020).

Į darbo rinką atėjus jaunajai, bet labai talentingai Z kartai, vadovai neretai susiduria su iššūkiais, kaip išlaikyti jų dėmesį ir išitraukimą į darbą, kad jie kaip ir kitų kartų atstovai galėtų pasiekti geriausių darbinių rezultatų. Nors šiai kartai sunkiau sekasi išlaikyti dėmesį ir Z karta vyresniosioms kartoms dažnai iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti tingesnė už juos, tačiau jie turi ir daugybę privalumų. Dolot (2018) žavėjosi šios kartos talentu ir teigė, kad ši karta yra nepralenkiamama informacijos ieškojime ir prietaisų ir savo sugebėjimu pagalba sugebės akimirksniu rasti bet kokią informaciją internete ir ją tinkamai panaudoti.

Darbe bus nagrinėjama darbuotojų įgalinimo, išitraukimo į darbą ir individualių darbo rezultatų ryšiai ir kokią įtaką šiems veiksniams turi X, Y ir Z kartų skirtumai. Nagrinėjant mokslinę literatūrą galima rasti nemažai atliktų tyrimų apie įgalinimo ir išitraukimo ryšį arba išitraukimo įtaką individualiems darbo rezultatams. Didelis atliktų tyrimų skaičius parodo temos aktualumą šiuolaikinėse organizacijose.

**Darbo naujumas** - atliekant literatūros analizę nepavyko rasti tyrimų, kuriuose tyrėjai tirdami šiuos veiksnius atsižvelgė į darbuotojų amžių ar kartų skirtumus. Moderuojantis poveikis ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir darbuotojų įsitraukimo į darbą bei mediacinis įsitraukimo poveikis ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir individualių darbo rezultatų bus ne tik aktualus bet ir naujas.

**Darbo problema** – Koks yra ryšys tarp įgalinimo, įsitraukimo į darbą ir individualių darbo rezultatų atsižvelgiant į skirtingas kartas?

**Darbo tikslas** – nustatyti įgalinimo, įsitraukimo į darbą ir individualių darbo rezultatų ryšį atsižvelgiant į X, Y ir Z kartų skirtumus.

#### **Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie įgalinimą, įsitraukimą į darbą ir individualius darbo rezultatus.
2. Išnagrinėti mokslinę literatūrą apie X, Y ir Z kartas ir nustatyti skirtumus tarp šių kartų.
3. Sukurti konceptualų įgalinimo, įsitraukimo į darbą bei individualių darbo rezultatų modelį, atsižvelgiant į skirtingas kartas.
4. Remiantis konceptuali darbuotojų sukurtu modeliu atlikti empirinį tyrimą ir pateikti apibendrintus rezultatus.
5. Remiantis literatūros analize ir atliktu tyrimu, pateikti išvadas ir pasiūlymus.

#### **Darbo metodai:**

- Darbuotojų įgalinimo, įsitraukimo į darbą, individualių darbo rezultatų ir skirtingų darbuotojų kartų teoriniams aspektams bei sąsajoms paaiškinti buvo naudojama literatūros analizė.
- Statistinės analizės metodais buvo nagrinėjami iš 462 respondentų apklausos metu surinkti duomenys. Duomenys apdoroti SPSS 28.0.0 programa. Patikrinti klausimų patikimo rodikliai apskaičiuojant Cronbacho  $\alpha$  koeficientus, siekiant įvertinti ar duomenys parametriniai ir ar atitinka normalaus pasiskirstymo sąlygas buvo atlikti Kolmogorovo – Smirnov ir Shapiro – Wilk testai, naudojant t-test ir one-way ANOVA testus buvo lyginami respondentų atsakymų vidurkiai pagal demografinius apklaustųjų duomenis. Taip pat atlikta regresijos analizė, o įdiegus A. F. Hayes „PROCESS“ įskiepi ir

pasinaudojus įskiepio 7 modelio galimybėmis buvo atlikta moderuojančio mediatoriaus analizė.

### **Darbo struktūra:**

1. Literatūros analizė. Šioje dalyje pristatoma darbuotojų įgalinimo, įsitraukimo į darbą ir individualių darbo rezultatų teorinės koncepcijos, apžvelgiamos teoretikų įžvalgos apie šiuos veiksnius, jų apibrėžimai ir dimensijos.
2. Antroje dalyje tęsiama literatūros analizė, kurios metu apžvelgiami anksčiau mokslininkų atlikti tyrimai susiję su darbuotojų įgalinimo, įsitraukimo į darbą ir individualių darbo rezultatų tematikomis ir ieškomi anksčiau jau nustatyti ryšiai tarp šių veiksnių, taip pat pristatoma X, Y ir Z kartų koncepcija, skirtumai ir galima įtaka darbuotojų įgalinimui, įsitraukimui ir individualiems darbo rezultatams.
3. Trečioje dalyje pristatoma tyrimo metodologija. Išsikeliami tyrimo tikslai, uždaviniai, hipotezės ir pristatomas tyrimo modelis bei eiga.
4. Ketvirtoje dalyje pateikiami kiekybinio tyrimo rezultatai ir aprašomi rasti ryšiai bei kitos tyrimo įžvalgos, kurios buvo įvertintos atlikus duomenų analizę, taip pat aprašomi tyrimo ribotumai.
5. Penktojoje dalyje pateikiamos atlikto tyrimo metu gautos išvados ir pateikiamos praktinės rekomendacijos.



# 1. DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO, ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ IR INDIVIDUALIŲ DARBO REZULTATŲ LITERATŪROS ANALIZĖ

## 1.1 Darbuotojų įgalinimo teorinė koncepcija

### 1.1.1 Įgalinimo samprata ir rūšys

Žodis „įgalinimas“ išpopuliarėjo nuo devintojo dešimtmečio, vartojamas kalbant apie naują darbuotojo įsitraukimo į darbą formą (Wilkinson, 1998). Pirmiausiai darbuotojų įgalinimas siejamas su išaugusiu darbuotojo ar visos komandos įsitraukimu į darbą dėl vadovų suteiktos laisvės priimti sprendimus susijusius su savo pareigomis. Smith ir Mouly (1998) darbuotojų įgalinimą apibrėžia kaip galios priimti sprendimus perdavimą iš darbdavio darbuotojams, kad jie tai galėtų sprendimus priimti greitai ir kokybiškai. Harari (1994) įgalinimą siejo su laisvės suteikimu darbuotojams. Darbuotojų įgalinimas dar gali būti apibrėžiamas kaip procesas, kurio metu asmuo jaučiasi tikras, kad gali veikti ir sėkmingai atlikti tam tikrą veiksmą (Irvine ir kt., 1999).

Įgalinti darbuotojai geba su savo darbu susijusias problemas ir krizes spręsti patys, taip pat jie yra savarankiški ir labiau motyvuoti, o valdžia organizacijoje yra dalinamasi. Įgalinti darbuotojai jaučia, kad nuo jų veiksmų priklauso visos organizacijos sėkminga veikla. Lee ir Koh (2001) įgalinimą sieja su tokiais žodžiais kaip valdžios delegavimas, motyvacija, vidinis efektyvumas, darbo praturtinimas, savarankiškumas, apsisprendimo teisė, savikontrolė, aukštas įsitraukimo lygis. Bandura (1977) teigė, kad įgalinimas yra susijęs su darbuotojų motyvacija. Iš esmės darbuotojų įgalinimas daugiausia susijęs su pasitikėjimu, motyvacija, sprendimu priėmimu ir vidinių ribų tarp vadybos ir darbuotojų panaikinimu (Ongori ir Shunda, 2008). Griffith ir kt. (2008) darbuotojų įgalinimą apibrėžia kaip organizacines pastangas, kurios padidina individų suvokimą apie valdžią, kontrolę ir gebėjimą daryti įtaką sistemai, kurios dalis jie yra. Darbuotojų įgalinimas buvo pripažintas svarbiu dalyku valdymo cikle, daugiausiai todėl, kad tai laikoma vienu iš pagrindinių valdymo ir organizacinio efektyvumo elementų, kuris didėja, kai organizacijoje dalinamasi galia ir kontrole (Ergeneli ir kt., 2007).

Darbuotojų įgalinimas juos paverčia atsakingus už pačių veiksmus ir sprendimų rezultatus. Tam reikalingas vadovo pasitikėjimas darbuotoju, pagarba jam ir pagalba atskleisti savo galimybes darbe. Darbuotojai, jaučiantys stiprų įgalinimą, turi savybių, kurios leidžia suvokti savigarbą, sėkmingą profesinę veiklą ir pažangą dirbant (Suominen ir kt., 2005). Borenas (1994) įgalinimą apibrėžė kaip įvairius įgūdžius, skatinančius pavaldinių galimybes, pagrįstus

pasitikėjimu. Rothstein (1995) manė, kad įgalinimas yra ne didėjanti pavaldinių galia, bet vadovo pagalba jiems atskleisti savo galimybes darbe.

Darbuotojų įgalinimas suvokiamas ir kaip padidėjęs pasitenkinimas darbu, sumažėjusi su darbu susijusi įtampa, stresas ir darbuotojų kaita, individualaus kūrybiškumo ir lankstumo skatinimas, atsidavimas organizacijos tikslams ir vadovavimo rezultatams (Belasco ir Stayer, 1994; Bowen ir Lawler, 1992; Maynard ir kt., 2012; Seibert ir kt., 2011; Hall, 2008; Moulang, 2015). Baird ir kt. (2018) pastebėjo ir nuotaikos pagerėjimą dėl efektyvumo perduodant įgaliojimus. Meng ir kt. (2015) pastebi, kad darbuotojo balsas priimant įmonei svarbius sprendimus turi įtakos darbuotojų asmeninių pasiekimų jausmui.

Darbuotojų mokymai ir informacijos dalijimasis su jais yra taip pat svarbūs veiksniai įgalinimui. Įgalindami asmenys reikalauja ne tik galios, bet ir pakankamai mokymų ir informacijos, kad galėtų būti atsakingi už priimtus sprendimus (Yoon, 2001). Bowen ir Lawler (1992) taip pat apibrėžė įgalinimą kaip dalijimąsi informacija su darbuotojais apie įmonės veiklą, informacija apie atlygius pagal organizacijos veiklą, žiniomis, leidžiančios darbuotojams suprasti ir prisidėti prie organizacijos veiklos ir suteikti darbuotojams galią priimti sprendimus, turinčius įtakos organizacijos kryptiai ir veiklai.

Darbuotojų įgalinimo apibrėžima pirmiausiai reiktų sieti su darbuotojui suteikiamomis galiomis ir visos komandos įsitraukimu į darbą dėl suteikto savarankiškumo. Savarankiški darbuotojai tampa labiau motyvuoti ir jaučia didesnę atsakomybę už organizacijos rezultatus. Įgalinimas tai ir darbuotojo psichologinė būseną, kai jis supranta kaip atlikti darbines užduotis savarankiškai ir yra motyvuotas priimti sprendimus bei veikti savo atsakomybės ribose. Taip pat svarbu, kad darbuotojų įgalinimo apibrėžimas neapsiriboją tik teise priimti sprendimus ar spręsti problemas, tačiau apibūdina procesą, kurio metu yra skatinama autonomija darbe, personalo savarankiškumas ir motyvacija kasdieninėje darbo aplinkoje.

Mokslinėje literatūroje aptinkamos dvi darbuotojų įgalinimo rūšys. Spreitzer (2006) pasiūlė darbuotojų įgalinimą išskirti į dvi rūšis – struktūrinį ir psichologinį įgalinimą. Nors tarp šių įgalinimo rūšių galima rasti sąsajų, bet jos turi ir skirtumų.

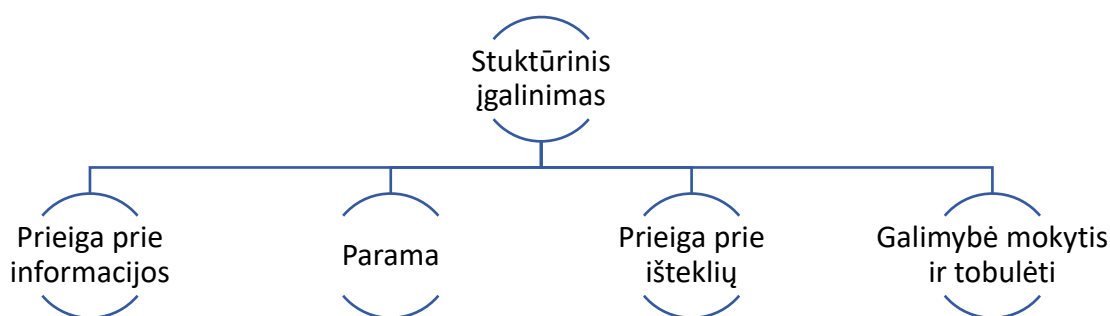
**Struktūrinis įgalinimas** koncentruojasi ties socialinėmis struktūrinėmis sąlygomis, kurios įgalina darbuotojus darbo vietoje, o psichologinis įgalinimas koncentruojasi ties psichologine įgalinimo patirtimi darbe. Struktūrinis įgalinimas yra susijęs su aktyvių darbuotojų dalyvavimu priimant sprendimus Knezovič ir Drkič (2020). Priklausomai nuo užimamos pozicijos organizacijoje struktūrinis įgalinimas reiškia darbuotojo galią. Struktūrinio įgalinimo

sąvoka galima apibrėžti kaip kitų asmenų įgalinimą suteikiant valdžią ar priimant sprendimus (Menon, 2001; Potterfield, 1999). De Jong ir Den Hartog (2010) manymu darbuotojų autonomija kartu su darbuotojų dalyvavimu priimant sprendimus skatina darbuotojus kurti ir įtraukti naujas idėjas. Struktūrinis įgalinimas yra taip pat susijęs su tuo, kiek darbuotojai yra centralizuojami ir įforminami (Lewis ir kt. 2019). Todėl galima teigti, kad aktyvus darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus, valdžios jam delegavimas yra pagrindiniai struktūrinio įgalinimo komponentai, kurie koncentruojasi ties socialinėmis struktūrinėmis sąlygomis darbuotojui įgalinimui.

Struktūrinis įgalimas dažniausiai skirstomas į keturias dimensijas. Laschinger ir kt. (2004) mano, kad struktūrinis įgalinimas įvyksta tada kai darbuotojai turi informaciją, palaikymą, išteklius ir galimybes mokytis bei tobulėti.

### 1 paveikslas.

*Struktūrinio įgalinimo dimensijos.*



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Laschinger ir kt. 2004.

**Prieiga prie informacijos.** Tai galimybė gauti visą reikalingą informaciją bei oficialias ir neoficialias žinias būtiną sklandžiam darbų atlikimui bei organizacijos tikslų ir politikos supratimą. Informacija, taip pat apima ir techninių žinių ir kompetencijų darbų atlikimui turėjimą. Žukauskaitė ir kt. (2019) prieigą prie informacijos apibūdino, kaip darbuotojų informavimą apie bendruosius organizacijos tikslus ir vertybes, galimybės aktyviai dalyvauti organizacijos sprendimų priėmimo procese.

**Parama.** Tai galimybė gauti paramą, grįžtamąjį ryšį, patarimų gavimą iš savo pavaldinių, kolegų ir vadovų. Vidurinės grandies vadovams parama gali turėti reikšmingos įtakos strateginių sprendimų priėmimui ir teigiamiems pokyčiams, jei jiems suteikiama tinkama organizacinė parama (Proctor ir kt. 1999).

**Prieiga prie išteklių.** Tai prieiga prie organizacijos išteklių, tokių kaip finansai, medžiagos, laiko, žmogiškieji ir kiti ištekliai reikalingi darbinėms užduotims atlikti. Kanter (1979) rašė, kad prieiga prie išteklių, tai aprūpinimas ir suteikta galimybė darbuotojui naudotis visais darbui reikalingais ištekliais, priemonėmis ir informacija reikalinga atlikti kokybiškai savo darbines užduotis.

**Galimybė mokytis ir tobulėti.** Tai galimybė tobulinti savo žinias ir augti kaip asmenybei. Tobulėjimas taip pat apima ir augimo bei judėjimo į aukštesnes pozicijas pačioje organizacijoje galimybę. Tvarijonavičius (2014) galimybę aprašė kaip darbuotojo suvokimą, kad jis turi galimybių, tokių kaip iššūkius keliantis darbas, galimybė panaudoti visus turimus gebėjimus ir įgyti naujų.

Taip pat struktūrinis įgalinimas turi dvi svarbias galios formas, tai yra formali ir neformali galia. Aukštas formalios ir neformalios galios lygis sustiprina galimybes ir leidžia darbuotojams prasmingai atlikti savo darbą.

**Formali galia** konkrečią poziciją užimančiam darbuotojui suteikta atsakomybė ir įgaliojimai priimti sprendimus (Žukauskaitė ir kt. 2019). Ji gaunama iš specifinių darbo savybių, tokių kaip: lankstumas, prisitaikomumas, kūrybiškumas, susijęs sprendimų priėmimu, matomumas ir centralizuotumas atsižvelgiant į organizacijos tikslą ir tikslus (Orgambídez-Ramos ir Borrego-Alés 2014).

**Neformali galia** kyla iš socialinių ryšių ir komunikacijos bei informacijos kanalų su rėmėjais, bendraamžiais, pavaldiniais ir funkcinės grupės plėtojimo (Laschinger ir kt. 2004). Tvarijonavičius (2014) neformalią galią apibūdino kaip galią, kurią formuoja darbuotojo santykiai su jį supančia darbo aplinka, grupėmis ir asmenimis.

Antroji įgalinimo rūšis, tai **psichologinis įgalinimas**. Tvarijonavičius (2014) rašė, kad psichologinį įgalimą galima suprasti dvejopai: kaip procesą arba kaip darbuotojo būseną. Psichologinis įgalinimas, kaip procesas arba jo rezultatas, kurio metu veikiant aplinkos įvykiams, darbuotojui suvokiant užduoties prasmingumą ir žinant, kaip tą užduotį reikia atlikti darbuotojas patiria galią.

Psichologinis įgalinimas kaip psichologinė būseną, tai iš vidaus motyvuojantys veiksnys susijęs su psichologine įgalinimo patirtimi darbe. Psichologinis įgalinimas yra laikomas vidiniu

motyvuojančiu veiksmu, atsakingu už aktyvių darbuotojų savarankišką įsitraukimą į organizacijos veiklą.

Mokslinėje literatūroje psichologinis įgalinimas dažnai skirstomas į keturias. Spreitzer (1995) išskiria keturias įgalinimo dimensijas: prasmingumas, kompetencija, apsisprendimo teisė ir įtaka.

**Prasmingumas.** Pirmoji iš dimensijų yra prasmingumas. Mokslinėje literatūroje prasmingumas aprašomas kaip individo suvokiama užduoties vertė pagal jo vertybes ir jo asmeninius standartus. Prasmė tai kai individas randa savo darbe vertę (Lewis ir kt. 2019). Darbuotojui prasmingas darbas yra kai jo užduotys yra prasmingos ir jie jaučiasi svarbūs savo organizacijoje, o tai gerina darbuotojo vidinę savijautą ir motyvaciją. Prasmingumas arba prasmė yra užduoties tikslo ar rezultato vertė, vertinama atsižvelgiant į individo idealus ar standartus (Thomas ir Velthouse, 1990; Spreizer, 1995, 1996).

Darbuotojų supratimas apie savo užduočių prasmingumą daro įtaką jų kūrybinei nuostatai ir įkvepia juos padaryti daugiau ir dėti daugiau pastangų tais atvejais, kai jų asmeninės vertybės atitinka jų tikslus (Singh ir Sarkar, 2012). Prasmingumas taip pat reiškia, kad gabūs asmenys vertina karjeros tikslus pagal savo asmeninius idealus ir standartus, jų vertybių sistemoje darbas laikomas reikšmingu ir jie jaučiasi svarbūs, kai jie dalyvauja organizacijos veikloje (Tubbs ir Moss, 2000). Prasmė taip pat gali būti suprantama kaip darbuotojų vertybių sistemos suderinimas su darbu, kurį ji dirba organizacijoje. Singh ir Sarkar (2019) rašė, kad prasmingumo jausmas gali padėti susidoroti ekstremaliose situacijose. Be to, tai gali pagerinti šiuolaikinio darbinio gyvenimo kokybę.

Literatūroje prasmingumas siejamas su keliomis teigiamomis individualiomis ir organizacinėmis pasekmėmis. Šios pasekmės apima individualią motyvaciją ir gerovę (Martin ir kt. 2000).

**Kompetencija.** Kompetencija literatūroje dažniausiai apibrėžiama kaip pasitikėjimas savo galimybės ir žiniomis, bei gebėjimas darbinę užduotį atlikti efektyviai. Kompetencija yra asmens pasitikėjimas savo sugebėjimais sumaniai atlikti užduotį (Gist, 1987). Kompetencija tai individo suvokimas, kad jis turi galimybę atlikti savo darbo vaidmenį (Lewis ir kt. 2019). Kompetencija dar galima apibrėžti, kai asmenys tampa gabūs, jaučiasi efektyvūs arba kvalifikuoti ir turi pakankamai įgūdžių atlikti darbą.

Ne tik gabūs žmonės jaučiasi kvalifikuoti, bet ir pasitikintys savimi bei galintys kompetentingai atlikti savo darbą (Amichai ir kt., 2008). Kompetencija reiškia efektyvumą specifiniam darbui; tai yra asmens gebėjimas atlikti darbinę veiklą turint reikalingų įgūdžių ir žinių

Hamed (2010). Knezovič ir Drkič (2020) pastebi, kad darbuotojai būna kūrybiškesni ir novatoriškesni, kai suvokia, kad tiek apsisprendimas, tiek jų kompetencija yra aukšti. Kompetencija, tai toks jausmas, kad darbuotojas jaučiasi turintis pakankamai įgūdžių, kad galėtų atlikti tą darbą (Singh ir Sarkar 2019).

**Apsisprendimas.** Apsisprendimas reiškia savarankiškumą pradedant ir tęsiant darbo įpročius ir procesus (Bell ir Staw, 1989). Apsisprendimas teisė yra individualaus pasirinkimo jausmas inicijuojant ir reguliuojant veiksmus (Hamed (2010); Spreitzer (1995)). Gabūs darbuotojai jaučia atsakomybę ir atsakomybę už savo veiklą (Littrell, 2007). Apsisprendimas atspindi ir kiek individas suvokia, kad turi pasirinkimą pagal savo darbo vaidmenį (Thomas ir Velthouse, 1990).

Įgalinti darbuotojai jaučia, kad turi savarankiškumą vykdyti savo pareigas; jie gali priimti sprendimus dėl savo darbo ir turėti pakankamai įgaliojimų dėl užduoties atlikimo būdo, laiko ir greičio (Vecchio, 2000).

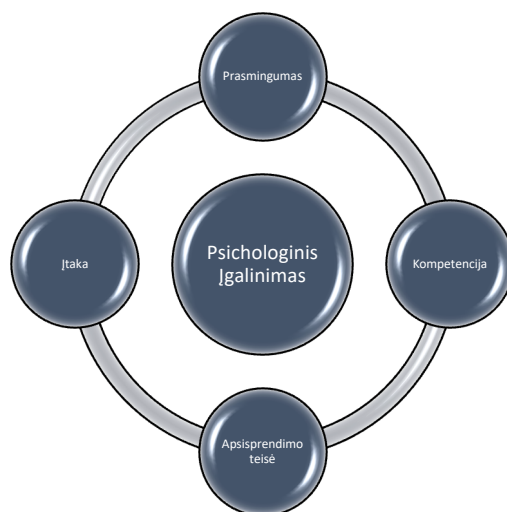
**Įtaka.** Dar viena iš darbuotojų įgalinimo dimensijų yra įtaka, tai darbuotojo suvokimas, kad jo veiksmai turi tiesioginės įtakos įmonės rezultatams. Įtaka susijęs su tuo, kiek individas jaučiasi galintis paveikti tikslų ir uždavinių pasiekimą darbe (Lewis ir kt. 2019). Taip pat darbuotojo tikėjimas, kad jis vadina svarbų vaidmenį įmonės gyvenime ir jo veiksmai gali paveikti įmonės ateitį.

Gabūs darbuotojai tiki, kad gali vaidinti svarbų vaidmenį įgyvendinant organizacinius tikslus vykdant savo karjeros pareigas; jie gali kontroliuoti profesinius rezultatus ir pasekmes ir gali teigiamai paveikti tai, kas vyksta ir gali įveikti apribojimus ir kliūtis (Lussier, 2002). Spreitzer (1995) mano, kad poveikis yra laipsnis, kuriuo asmuo gali paveikti strateginius, administracinius ar veiklos rezultatus darbe. Tvarijonavičius (2014) taip pat rašė, kad darbuotojas gali jaustis „šiek tiek“ įgalintas, „vidutiniškai“ įgalintas, „stipriai“ įgalintas, o įgalinimas nebūtinai turi būti suprantamas, kaip tik egzistuojantis arba ne, o gali būti ir tarpinės būsenos.

Gabūs darbuotojai jaučiasi pasitikintys savimi ir yra tikri, kad su jais bus elgiamasi sąžiningai ir sąžiningai; tai rodo, kad jie yra tikri, jog centro galių valdytojai ar valdžios atstovai nepakenks jiems ir elgsis su jais nešališkai (Wetten ir Cameron, 1998). Apibendrinant, pasitikėjimas, tai pirmiausiai teigiamas požiūris į kitus, pagarbūs santykiai įmonėje tarp vadovų ir pavaldinių. Pasitikėjimas siejamas su žmonėmis, kurie yra pasitikintys savimi ir jie tik, kad su jais bus elgiamasi sąžiningai.

## 2 paveikslas.

*Psichologinio įgalinimo dimensijos.*



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Spreitzer, 1995.

Literatūroje įgalinimas dažniausiai skirstomas į dvi rūšis, tai struktūrinis ir psichologinis įgalinimas. Kad įvyktų struktūrinis įgalinimas darbuotojas turi turėti jam reikalingą informaciją, palaikymą, resursus ir galimybę tobulinti žinias. Todėl struktūrinis įgalinimas dažniausiai lieka aukštesnio lygio vadovų lygmenyje. Psichologinis įgalinimas, tai labiau psichologinė darbuotojo būseną, kuri suteikia jam daugiau laisvės priimti sprendimus ir atsakomybės ir tuo pačiu motyvuoja dirbti geriau.

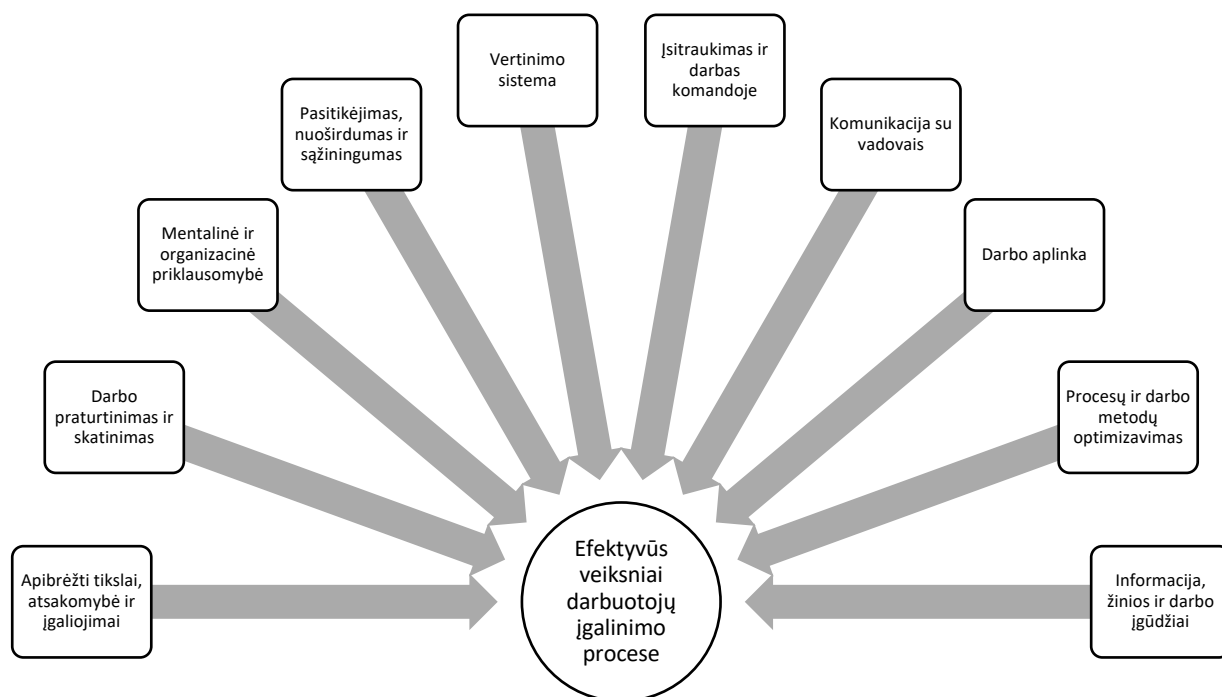
### 1.1.2 Įgalinimo veiksniai ir prielaidos

Mokslinėje literatūroje autoriai išskiria daugybę veiksnių, kurie įtakoja įgalinimą. Hugman (2001) išskyrė 10 veiksnių, kurie yra efektyviausi darbuotojų įgalinimo procese, kurie apima darbo aplinką, vertinimo sistemą, darbuotojų komunikaciją su vadovais organizacijoje. Taip pat svarbus ir darbuotojų mokėjimas dirbti komandoje ir atmosfera tarp darbuotojų organizacijoje. Didelę reikšmę įgalinimo efektyvumui turi ir tikslų bei atsakomybių apibrėžtumas, mentalinė ir organizacinė priklausomybė bei darbo praturtinimas ir skatinimas. Darbuotojų kompetencija arba darbo įgūdžiai bei įmonės turimos žinios bei optimizuoti darbo procesai yra lygiai taip pat svarbūs veiksniai organizacijoje, kurie siekia sėkmingai įgailinti darbuotojus.

Ganjinia ir kt. (2013) teigia, žmogiškųjų išteklių įgalinimas tai yra reikiamų veiksnių rinkinio atrinkimas ir pritaikymas. Sėkmingai parinkus ir įgyvendinus įgalinimo veiksnius galima pakelti organizacijos efektyvumą ir pasitenkinimą darbu organizacijoje (Knezovič ir Drkič 2020).

### 3 paveikslas.

#### *Efektiviūs darbuotojų įgalinimo veiksniai*



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Hugman, 2001.

Mokslinėje literatūroje galima rasti išskiriamas įgalinimo prielaidas arba organizacinės sąlygas, kurios yra būtinos darbuotojų įgalinimui. Hossein ir kt. (2012) pasiūlė išskirti 6 prielaidas, norint tinkamai įgalinti darbuotojus:

- Aiškių tikslų ir vizijos turėjimas;
- Organizacijos struktūra;
- Veiklos vertinimas;
- Atlygio sistema;
- Profesinis darbuotojų tobulinimas;
- Išteklių prieinamumas darbuotojams.

**Tikslų ir vizijos turėjimas.** Aiškių ir iššūkius keliančių tikslų turėjimas yra vienas iš pagrindinių darbuotojų įgalinimo bruožų, norint sėkmingai įgalinti darbuotojus organizacijoje. Vizija sukuria misijos jausmą ir skatina darbuotojų veiklą (Saleem ir kt. 2019). Gabūs darbuotojai suvokia vadovybės perspektyvas ir organizacijos strategijas. Dėl šios priežasties jie jaučiasi turintys reikiamą kompetenciją atlikti paskirtas pareigas savarankiškai, nelaukdami vyresniosios vadovybės nurodymų ir nurodymų (Tabora, 2000).



**Organizacijos struktūra.** Aiški ir teisingai suformuota organizacijos struktūra dar viena sąlyga, kuri turi būti aiški ir priimtina organizacijose, kurios nori įgalinti darbuotojus. Pasak Singh ir Sarkar (2019) organizacijos vystymosi ir pokyčių kontekste būtina atkreipti dėmesį tiek į asmens psichiką, tiek į organizacijoje vyraujančią struktūrą. Vien tik darbuotojų atlygis už poelgius ar darbus nėra pakankamas, svarbu, kad darbuotojai siektų ir galėtų pasiekti savo darbines užduotis ir patys galėtų atlikti reikiamus veiksmus. Abdollahi ir Naveh Ebrahim (2011) teigia, kad įgalintose organizacijose, organizacinė struktūra yra sukurta taip, kad darbuotojai galėtų pasiekti pageidaujamų savo darbų rezultatų ir atlikti tai, ko reikia; ne tik vykdyti savo įsipareigojimus ir gauti premijas už tą konkretų poelgį.

**Veiklos vertinimas.** Saadat (2011) manymu, įgaliotoje organizacijoje, kurioje atsakomybė pasidalijama, asmenys turėtų dalyvauti vertinant veiklą; tai turi būti abipusis darbuotojų ir vadovų vertinimas. Darbuotojas, kuris yra atsakingas tiek už savo sprendimus, tiek už savo veiklos ir įmonės rezultatus turėtų dalyvauti vertinime ne tik kaip klausytojas. Mokslinėje literatūroje autoriai organizacijos veiklos rezultatų matavimą skirsto į dvi rūšis: finansinius ir inovacinius (Ocak ir Ozturk, 2018). Taip pat svarbu suvokti vertinimo veiklos tikslą, kurio esmė nėra tik kaltų ieškojimas ar premijų bei bausmių dalinimas. Pagrindinis veiklos vertinimo tikslas yra nustatyti problemas ir padėti žmonėms geriau atlikti savo darbą.

**Atlygio sistema.** Kadangi įgalintas darbuotojas jaučia, kad nuo jo veiklos ir sprendimų organizacijoje priklauso jos sėkmė arba nesėkmė, todėl taip pat svarbu formuojant atlygio sistemą numatyti kiekvieno asmens indelį toje sistemoje, todėl tinkamai sureguliuota atlygio sistema motyvuoja darbuotojus ir tai gali reikšmingai pagerinti jų rezultatus. Hossein ir kt. (2012) vertinant veiklos rezultatus siūlo, kad mokėjimas už kiekvieną valandą turėtų būti pakeistas atsiskaitymo už atliktą darbą filosofija. Norint įgalinti darbuotojus tinkamai atlygio sistemoje, turėtų būti nustatyta kiekvieno asmens dalis. Nors atlygiai gali pagerinti grupių ar organizacijų veiklą, dauguma žmonių neturi aiškaus supratimo apie savo veiksmus, kurie gali turėti įtakos aukšto lygio rezultatams (Saadat, 2011).

**Profesinis darbuotojų tobulinimas.** Profesinis tobulėjimas ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimas yra labai svarbios įgalinimo dalys. Ilić ir Petković (2019) pastebi būtinumą tęsti darbuotojų tobulinimą pastoviai ne tik profesinio, bet ir jų pačių tobulėjimo prasme. Kvalifikuoti ir nuolat tobulinantys savo žinias specialistai gali būti sėkmingai įgalinti savo organizacijose. Naujose organizacijose, kurios yra žinomos kaip organizacijos mokymasis, vadovai parodė didelį susidomėjimą įgalinimo ir valdymo planais; šis susidomėjimas kyla iš to, kad įgalinimas vaidina svarbų vaidmenį skatinant mokymosi kultūrą (Abdollahi ir Naveh ebrahim, 2011).

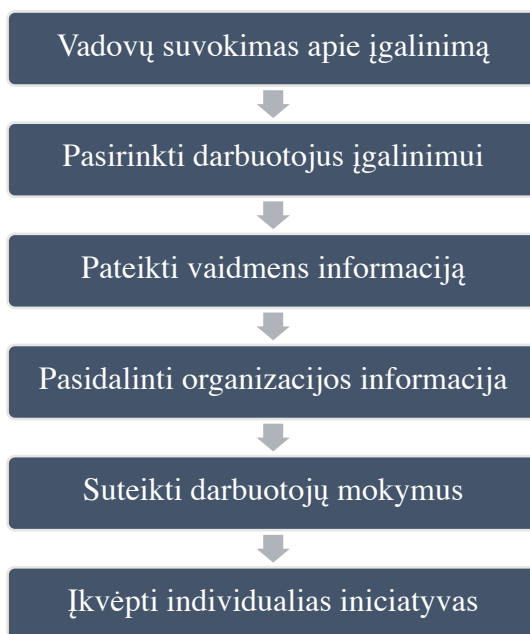
**Išteklių prieinamumas darbuotojams.** Žmogiškieji ištekliai yra neatsiejama įgalinimo dalis, o viena iš pagrindinių vadovų užduočių yra pasiekti įmonės tikslus ir padėti savo darbuotojams pasiekti savųjų darbinių tikslų. Kad darbuotojai galėtų dirbti efektyviai ir siekdami savo tikslų, vadovai turėtų tiekti visus reikiamus išteklius ir pašalinti visas kliūtis. Singh ir Sarkar (2019) mano, kad prieiga neturėtų apsiriboti kasdienine informacija, bet turėtų apimti platesnę informaciją, kuri yra labai svarbi darbuotojui atliekant užduotis. Turintis aktualią informaciją ir kitų reikalingų resursų pakankamą kiekį darbuotojas galės sėkmingai ir savarankiškai atlikti darbinę užduotį.

Organizacija, norinti efektyviai įgalinti savo darbuotojus pirmiausiai turėtų įvertinti ar visi anksčiau minėti veiksniai ir prielaidos yra pakankamo lygio. Sėkmingai įgyvendinus šiuos pokyčius ne tik pakeliamas organizacijos efektyvumas, darbuotojų darbinė motyvacija, bet ir organizacija tampa pasiruošusi įgalinti darbuotojus. Įvertinus veiksnius ir prielaidas bei atlikus reikiamas korekcijas šiose srityse pereinama prie įgalinimo proceso ir konkrečių šešių įgalinimo proceso žingsnių, kurios ir apžvelgsime kitame skyriuje.

Organizacija, kuri siekia sėkmingai įgalinti darbuotojus turėtų laikytis tam tikro nuoseklumo ir įgalinimą vykdyti palaipsniui, pradedant nuo pačių organizacijos vadovų suvokimo apie įgalinimą ir baigiant įgalinimu individų įkvėpimu už iniciatyvas. Ramesh ir Kumar (2017) įgalinimo procesą skirsto į šešis žingsnius.

#### **4 paveikslas.**

##### *Įgalinimo procesas*



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Ramesh ir Kumar, 2017.

Apibendrinant nagrinėtą mokslinę literatūrą, įgalinimas neapsiriboja tik teise į darbinius sprendimus ar savarankišką užduočių atlikimą. Įgalimą galima suprasti kaip procesą, kuris orientuotas į darbuotojų savarankiškumą, motyvacijos skatinimą atliekant kasdienes darbines užduotis, autonomiją darbe bei valdžios ir informacijos dalinimusi su darbuotojais. Todėl įgalinimas yra ir darbuotojo psichologinė būseną, kai jis sugeba, supranta ir nori vykdyti savo darbines užduotis efektyviai ir sprendimus gali priimti pats. Moksliniuose straipsniuose galima rasti bent kelias dešimtis veiksnių ir prielaidų, kurios veiksmingos norint sėkmingai ir efektyviai įgalinti darbuotojus organizacijoje. Vadovai, siekdami efektyvaus darbuotojų įgalinimo turėtų nuoseklumo ir įgalinimą vykdyti palaipsniui pradedant nuo vadovų suvokimo apie įgalinimą ir baigiant individų įkvėpimu bei skatinimu už privačias iniciatyvas.

## **1.2 Įsitraukimo į darbą teorinė koncepcija**

### **1.2.1 Įsitraukimo į darbą samprata**

Mokslinė literatūra ir šiuolaikinės organizacijos neginčija – dažniausiai svarbiausia organizacijos dalis yra darbuotojai, nuo kurių veiklos priklauso organizacijos rezultatai. Vien tik turėti gerus, kompetentingus specialistus nepakanka, taip pat yra svarbus ir jų įsitraukimo į darbą lygis. Įsitraukę darbuotojai yra energingesni ir veiksmingesni ir savo organizacijai gali atnešti daugiau naudos. Kasdienis įsitraukimas reiškia kasdienį jėgos, atsidavimo ir įsisavinimo lygį, kuris gali svyruoti priklausomai nuo kasdienių poreikių, išteklių ir iniciatyvaus elgesio (Bakker ir Albrecht 2018). Organizacijos vadovybė turėtų būti suinteresuota išnaudoti savo darbuotojų potencialą per aukštą įsitraukimo į darbo lygį ir teigiamo požiūrio į savo darbo vietą puoselėjimą. Tai turėtų galioti visiems organizacijos darbuotojams, nepriklausomai nuo jų užimamų pareigų.

Kalbant apie įsitraukimą ir jo sąvoką mokslinėje literatūroje (ypač literatūroje anglų kalba) galima rasti nemažai ir skirtingų ir panašių sąvokų aiškinančių įsitraukimą. Ieškant informacijos apie įsitraukimą mokslinėje literatūroje anglų kalba pirmiausiai reiktų išsiaiškinti apie ką konkrečiai informacijos ieškome, nes vieningo apibrėžimo nėra, o terminai neretai gali suklaidinti. Gaurylienė ir Korsakienė (2017) rašė, kad įsitraukimas į darbą gali reikšti skirtingus dalykus, bei būti paaiškintas skirtingais apibūdinimais ir palyginimais, o literatūroje anglų kalba apie darbuotojų įsitraukimą dažnai sutinkami du žodžiai „engagement“ ir „involvement“, abu jie į lietuvių kalbą verčiami kaip įsitraukimas, tačiau šių sąvokų reikšmė skiriasi ir tai nėra tas pats. „Engagement“ – reiktų suprasti kaip darbuotojų būseną ir norą veikti, o „involvement“ labiau asocijuojasi su individo ryšiais su vadovais ir jo darbinių nuostatų apibūdinimu.

Toliau darbe įsitraukimą siesime su „engagement“, tačiau čia susiduriame dar su trimis sąvokomis, kurios vėlgi turi savų išskirtinumų ir nėra tas pats, tai „employee engagement“, „job engagement“ ir „work engagement“. Šių sąvokų apibrėžimai:

**„Employee engagement“** – tai „asmens įsitraukimas ir pasitenkinimas darbu bei entuziazmas darbui“ (Harter ir kt. 2002). Gupta ir Vandna Sharma (2016) darbuotojų įsitraukimą tapatina su darbuotojų energija, atsidavimu ir aistra, kai darbuotojai turi siekia kuo labiau prisidėti organizacijos tikslų ir išskiria komponentus būdingus darbuotojų įsitraukimui, tokius kaip įsipareigojimas, įsitraukimas, prisirišimas, diskrecija, energija, pozityvus požiūris ir psichologinis buvimas, integracija, vedanti darbuotojo potencialą į darbuotojo veiklą, kuri yra teigiamai susijusi su organizacijos sėkme.

**„Job engagement“** – tai „psichologinė būseną, kai įvykdomos užduotys darbe“ (Wefald ir Downey 2009). Vecina ir kt. (2013) įsitraukimą supranta, kaip būseną, kuri apima savo darbo vaidmenį ir orientaciją į užduotį

**„Work engagement“** – Schaufeli ir kt. (2011) rašė, kad įsitraukimas į darbą, tai būseną, kuri yra susijusi su iniciatyva, atsakomybe darbe bei apibūdina darbuotojų atsidavimą ir energiją darbe. Žiūrint iš organizacijos perspektyvos – darbuotojų įsitraukimas yra susijęs su atsakomybe bei iniciatyva darbe dėl kurios kyla organizacijos efektyvumas bei sumažėja pravaikštos darbe.

Sonnentag, Binnewies ir Mojza (2010) vaizdingai apibūdino įsitraukimą į darbą kaip būseną, kai darbuotojai nori pereiti papildomą mylią, tuo pačiu jausdamiesi gerai, sugebėdami atsiriboti nuo savo darbo ir palaikydami sveiką darbo ir gyvenimo pusiausvyrą. Shuck, Wollard (2010) mano, kad įsitraukimas į darbą, tai individo emocijos ir elgesys, kuriais jis siekia darbinių rezultatų. Įsitraukimą į darbą sudaro gebėjimo ir noro dirbti bei atsidavimo derinys (Bakker ir kt. 2011). Nors galima rasti daug skirtingų apibrėžimų ir dažniausiai jie šiek tiek skiriasi, tačiau visi jie turi bendrą bruožą - apibūdinti psichologinę būseną (Bakker ir Albrecht 2018). Toliau darbe įsitraukimą siesiu su **„Work engagement“** sąvoka.

Apibendrinant įsitraukimo sąvoką verstą iš anglų kalba parašytos mokslinės literatūros, pirmiausiai reiktų atskirti terminus „involvement“, „employee engagement“, „job engagement“ ir „work engagement“, kurie nors ir yra verčiami į lietuvių kalbą kaip įsitraukimas, tačiau turi skirtingas prasmes. Tolimesniame darbe bus remiamasi „work engagement“ sąvoka ir įsitraukimas bus siejamas su šiuo terminu. Organizacijoms nepakanka tik turėti gerus darbuotojus, tačiau svarbu kaip stipriai jie yra įsitraukę į organizacijos veiklą. Vadovai turėtų stengtis pasiekti kuo aukštesnį darbuotojų įsitraukimo lygį ir taip išnaudoti jų darbinį potencialą, nes įsitraukę darbuotojai yra energingesni, veiklesni ir gali organizacijai atnešti daugiau naudos.

## 1.2.2 Darbuotojų įsitraukimo lygiai ir dimensijos

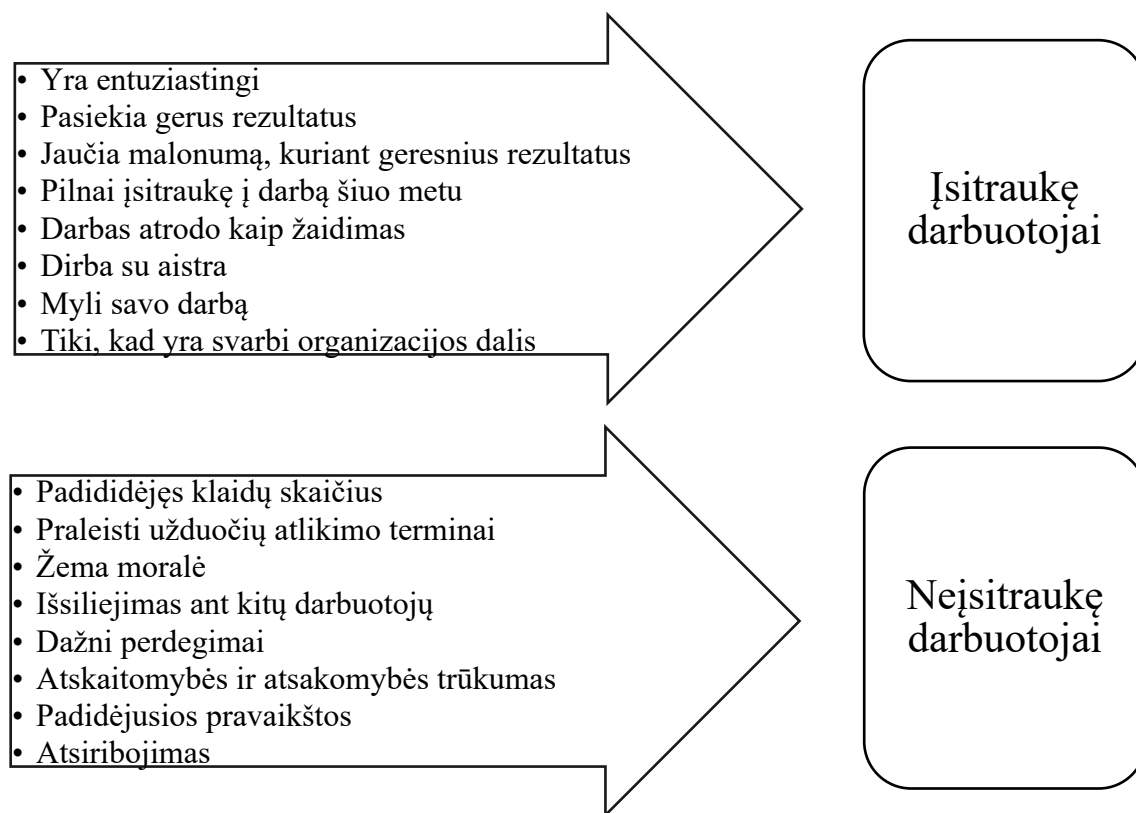
Bene visi vadovai dirbantys su žmogiškaisiais ištekliais sutiktų, kad darbuotojų įsitraukimas yra svarbus veiksnys siekiant geriausių organizacijos rezultatų, tačiau įsitraukimas gali pasireikšti skirtingais lygiais ir turėti ne tik teigiamą, bet ir neigiamą įsitraukimo formą. Todėl vadovybei svarbu suprasti lygių skirtumus ir gebėti identifikuoti tiek bendrą darbuotojų įsitraukimą organizacijoje tiek atskirų darbuotojų įsitraukimo lygį.

**Įsitraukusius darbuotojus** nėra sudėtinga identifikuoti, tai darbuotojai dėl kurių veiklos gerėja organizacijos pelningumas ir kiti rezultatai. Įsitraukę darbuotojai yra susiję su daugybe teigiamų individualių ir organizacinių rezultatų. Prasmingas darbas leidžia darbuotojams suvokti, kokie vertingi jie yra organizacijoje, ir priverčia juos įsitraukti Osborne ir Hammoud (2017). Įsitraukę darbuotojai dažniausiai pilnai atsidavę savo darbui, jų produktyvumas aukštesnis ir jie stengiasi siekti darbinių aukštesnių rezultatų, o dėl to kyla klientų pasitenkinimas ir organizacijos rezultatai.

**Neįsitraukę darbuotojai** yra žalingi organizacijai tiek finansine tiek moraline prasme. Rastogi ir kt. 2018 metais rašė, kad neįsitraukę darbuotojai yra didžiulė organizacijos problema, kurie sukuria finansinius nuostolius. Jindal ir kt. (2017) rašė, kad neįsitraukę darbuotojai vis žiūri į laikrodį, nes jie yra palikę savo širdį ir protą namuose. Tokie darbuotojai dažniausiai būna atsiriboję nuo kitų, neatsakingi. Allam (2017) mano, kad neįsitraukę darbuotojai, tai organizacijos epidemija dėl neigiamų požiūrių, kuriuos atskleidžia darbuotojai, kaip nepakankamus organizacinius, entuziazmo ir įsipareigojimų trūkumus ir tokiose organizacijose kūrybiškumas ir naujovės gali būti užgniaužtos, kai dirba neįsitraukę darbuotojai. Atsitraukę darbuotojai neturi galimybių būti novatoriški ir konkurencingi (Ruck ir kt. 2017). Organizacija, kurioje dirba daug neįsitraukusių darbuotojų, pateikia didžiulius iššūkius vadovybei (Budd ir Bhave, 2019).

## 5 paveikslas.

*Įsitraukusių ir neįsitraukusių darbuotojų bruožai.*



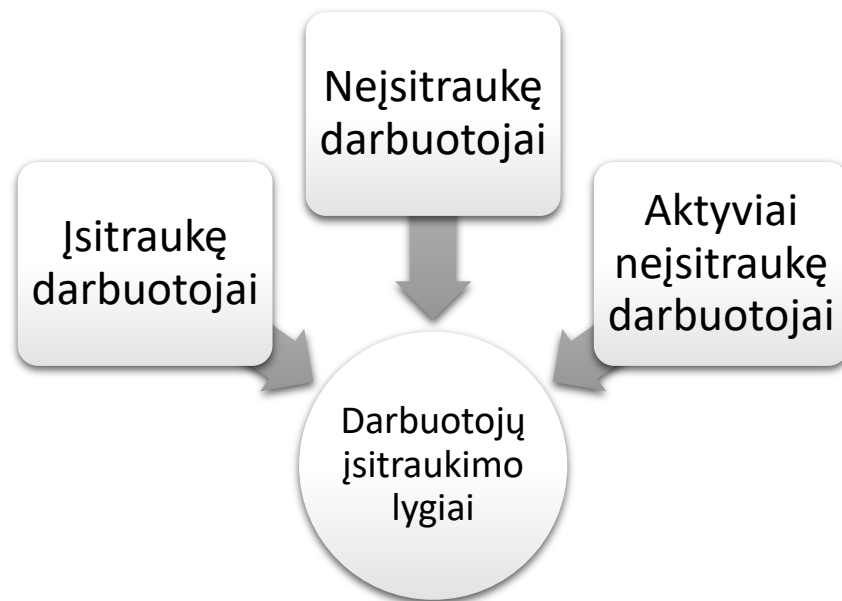
Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Jindal ir kt., 2017.

Neįsitraukusius darbuotojus literatūroje dažnai išskiriama į **neįsitraukusius** ir **aktyviai neįsitraukusius darbuotojus**. Aktyviai neįsitraukę darbuotojai, rodantys nepasitenkinimą darbe, susiformuoja iš tų darbuotojų, kurie nebuvo patenkinti darbe ir vadovavosi nuostata „man tas pats“ savo darbe (Khodakarami, Dirani 2020). Tai pavojingiausia organizacijai neįsitraukimo stadija, kuri pasižymi darbuotojo negatyvumu ir buvimu viskuo nepatenkintu.

Aktyviai neįsitraukę darbuotojai nesijaučia laimingi ir demonstruoja savo neigiamus jausmus kolegoms. Gupta ir Chowdhury (2018) sakė, kad jie yra nepatenkinti tuo, kur jie yra, o jų neigiamumas yra apčiuopiamas, užkrečiantis ir trikdantis organizaciją. Aktyviai neįsitraukęs darbuotojas savo negatyvią energiją gali perteikti kitiems ir gadinti organizacijos mikroklimatą, todėl tokius darbuotojus svarbus kuo anksčiau identifikuoti ir imtis atitinkamų sprendimų. Žinoma, kad toks darbuotojas bus neefektyvus ir gali lemti mažėjanti įmonės pelningumą, klientų pasitenkinimą ir kitus organizacijos veiklos rodiklius.

## 6 paveikslas.

### *Darbuotojų įsitraukimo lygiai*



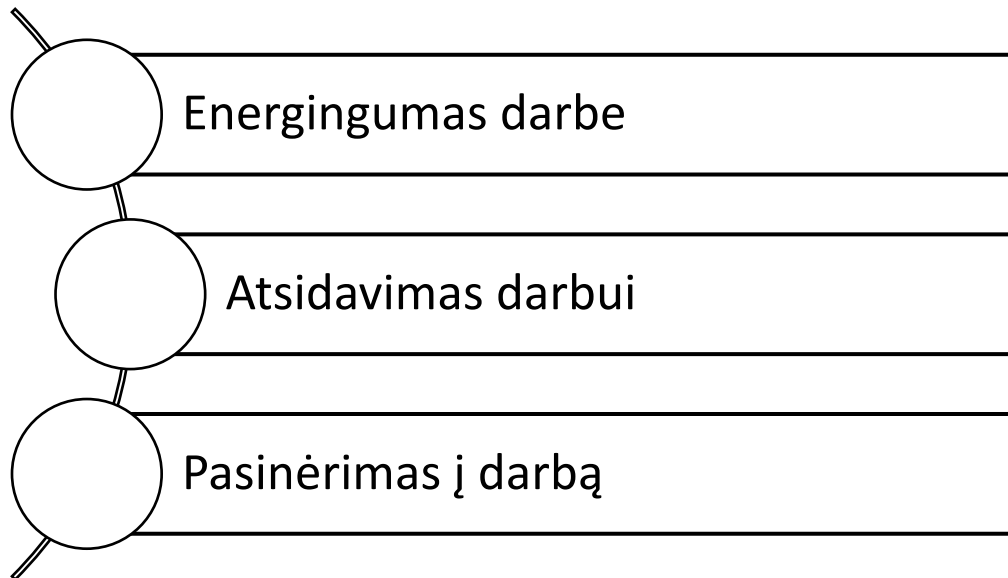
Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Khodakarami ir Dirani, 2020.

Darbuotojų įsitraukimas organizacijoje dažnai yra tiesiogiai susijęs su galutiniais organizacijos rezultatais, todėl vadovams svarbu sekti darbuotojų įsitraukimo lygį ir gebėti greitai identifikuoti neigiamus pokyčius. Darbuotojai mokslinėje literatūroje skirstomi į įsitraukusius, neįsitraukusius ir aktyviai neįsitraukusius, o neįsitraukusių arba aktyviai neįsitraukusių darbuotojų turėjimas organizacijai yra žalingas tiek finansine tiek moraline prasme.

**Įsitraukimo į darbą dimensijos.** Analizuojant mokslinę literatūrą apie darbuotojų įsitraukimą nagrinėjami ne tik darbuotojų įsitraukimo lygiai, tačiau mokslininkai dažnai išskiria skirtingus darbuotojui būdingus įsitraukimo į darbą dimensijas. Schaufeli ir kt. (2002) įsitraukimą į darbą apibrėžia kaip teigiama, įgyvendinanti su darbu susijusi proto būseną ir išskiria tris jai būdingas dimensijas: energingumas (angliškai „vigor“), atsidavimas (angliškai „dedication“), ir pasinėrimas (angliškai „absorbtion“).

## 7 paveikslas.

*Įsitraukimo į darbą dimensijos*



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Schaufeli ir kt., 2002.

**Energizingumas.** Energizingumu pasižymintys darbuotojai išsiskiria savo energijos lygiu ir protiniu atsparumu darbo aplinkoje. Gorter ir kt. (2008) energizingumą apibrėžė kaip didelį energijos kiekį ir protinį atsparumą dirbant, taip pat vyraujantį didelį norą investuoti pastangas į savo darbą ir net atkaklumą sunkumų akivaizdoje. Energizingumas pasak Martin (2020) siejasi su emociniu užsiėmimu ir teigia, kad tai yra pagrindinis darbuotojų pastangų veiksnys.

**Atsidavimas.** Mokslinėje literatūroje daugiau siejamas su jausmais ir vidine darbuotojo kai būseną, kai jaučiamas stiprus įsitraukimas į savo darbą ir reikšmingumo, entuziazmo, įkvėpimo, pasididžiavimo, iššūkio ir kiti panašūs jausmai. „Atsidavimas“ yra reikšmingumo, entuziazmo, įkvėpimo, pasididžiavimo ir iššūkio pojūtis (Hakanen ir kt. 2005). Atsidavęs darbuotojas puikiai jaučiasi darbe, vyrauja didelis noras skirti emocinę energiją organizacijai ar siekia bendrų tikslų su ja. Emociškai įsitraukę darbuotojai gali būti labai įsitraukę į organizacijos veiklą (entuziastingi, atsidavę, motyvuoti) net ir dirbdami sunkų ir daug emocijų reikalaujantį darbą (Bakker ir kt. 2011).

**Pasinėrimas.** Tai tokia darbuotojo būseną, kai jis yra visiškai susikaupęs ir laimingai įsitraukęs į savo darbą. Pasinėrimas yra reikšmingas jausmas, pasididžiavimas ir entuziazmas, kurį žmonės turi savo darbui (Schaufeli ir kt., 2002; Nawaz ir kt., 2014). Tai dažnai siejama su darbiniu laiku, kai darbo diena greitai praeina, tačiau gali kilti problemų su atsiribojimu nuo darbo.



„Pasinėrimas“ yra visiškas įsitraukimas ir laimingas įsitraukimas į darbą, kai laikas prabėga greitai ir nesąmoningai, o žmogui sunku atsieti save nuo darbo (Gorter ir kt. 2008). Pasak Schaufeli ir Salanova (2006) pasinėrimui būdingas visiškas susikaupimas darbe ir laimingas pasinėrimas į jį, kai laikas darbe greitai praeina ir kyla sunkumų atsiribojant nuo jo.

Apibendrinant mokslinę literatūrą, darbuotojų įsitraukimą į darbą mokslininkai dažniausiai išskiria į tris dimensijas: energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas. Energingumas daugiau susijęs su fiziniu darbuotojo įsitraukimu ir jo skleidžiama energija darbe, o tuo tarpu atsidavimas ir pasinėrimas jau labiau susiję su darbuotojo jausmais ir vidine būseną, kaip jis jaučiasi darbe ir kaip yra įsitraukęs į savo darbą. Įsitraukę darbuotojai yra naudingesni savo organizacijai ir lemia geresnius jos rezultatus.

### **1.3 Individualių darbo rezultatų teorinė koncepcija**

#### **1.3.1 Individualių darbo rezultatų koncepcija**

Organizacijų pagrindinis tikslas dažniausiai yra pelno maksimizavimas ir tai yra visų organizacijos narių veiklos rezultatas. Suprantama, kad visų darbuotojų indėlis į bendrą rezultatą nebūtinai visada yra vienodas, todėl svarbu vertinti ir individualios darbo rezultatus.

Mokslinėje literatūroje individualūs darbo rezultatai daugiausiai siejami su darbuotoju elgesiu ir veiksmis. Pavyzdžiui, Campbell (1990) darbo rezultatus apibrėžė kaip elgesį ar veiksmus, susijusius su organizacijos tikslais. Individualūs darbo rezultatai tai elgesys, kuriuo siekiama rezultatų (Armstrong, 2014). Individualūs darbo rezultatai daugiausia dėmesio skiria darbuotojų elgesiui ar veiksmams, o ne šių veiksmų rezultatams (Koopmans ir kt. 2012). Individualius darbo rezultatus galima vertinti pagal atlikto darbo kiekį, darbo kokybę ir darbo rezultatus, elgesį ar požiūrį. Rotundo ir Sackett (2002) rašė, kad individualūs darbo rezultatai naudojami apibūdinant užduoties atlikimą, dažnai apima darbo kiekį ir kokybę, darbo įgūdžius ir žinias apie darbą.

Individualių darbo rezultatų nustatymas naudingas abejoms pusėms, tiek organizacijai, tiek ir pačiam darbuotojui. Organizacijai, tai leidžia identifikuoti geriausius darbuotojus ir atlikti atitinkamas išvadas bei taip sustiprinti savo pozicijas konkurencinėje kovoje, kas leistų tikėtis geresnių bendrų įmonės rezultatų. Tai naudinga ir patiems darbuotojams, nes tai motyvuoja dirbti geriau ir išsiskirti iš kitų. Gerai dirbantys darbuotojai gali tikėtis paaukštinimo pareigose ir didesnio atlygio už darbą. Yeshitila ir Beyene (2019) rašė, kad gerai dirbantys asmenys apdovanojami premijomis ir paaukštinimo galimybėmis, o organizacijos įgyja konkurencinį pranašumą ir didesnę finansinę grąžą .

Individualūs darbo rezultatai yra labai svarbūs kiekvienos organizacijos sveikatai ir tikslui įgyvendinti, nes individualus darbo atlikimas atspindi bendrą organizacijos veiklą (Jakada ir kt. 2020). Individualūs darbo rezultatai yra vienas iš kritinių kintamųjų darbo ir organizacinėje psichologijoje (Díaz-Vilela ir kt. 2015), todėl rezultatų matavimas verčia darbuotojus pasitempti savo darbinėse užduotyse ir būti produktyviais.

Mokslinėje literatūroje individualūs darbo rezultatai yra siejami su elgesiu ir veiksmu, o ne veiksmų rezultatais. Jie dažniausiai naudojami užduočių atlikimo apibūdinimui ir yra naudingi tiek organizacijai, tiek patiems darbuotojams. Individualūs darbo rezultatai yra svarbūs kiekvienai organizacijai tiek psichologinės darbuotojų būsenos, tiek dėl geresnių įmonės veiklos rezultatų.

### 1.3.2 Individualių darbo rezultatų komponentai

Mokslinėje literatūroje individualūs darbo rezultatai skirstomi į kelis pagrindinius komponentus. Koopmans ir kt. (2011) rašė, kad individualūs darbo rezultatai susideda iš keturių komponentų: užduoties atlikimas, kontekstinis atlikimas, adaptyvus atlikimas ir neproduktyvus darbo elgesys.

**Užduoties atlikimas.** Užduoties atlikimas siejamas su savo pagrindinių darbinių užduočių atlikimu. Užduoties atlikimas apibrėžiamas kaip įgūdis, kuriuo asmenys atlieka pagrindines esmines materialines ar technines užduotis, svarbiausias jam ar jo darbui (Campbell, 1990). Užduoties atlikimas gali būti vertinama tiek atliktų darbų kiekybė, tiek kokybė. Užduoties atlikimą Grasiawaty (2020) apibūdino kaip individo sugebėjimą atlikti savo darbinę užduotį. Darbinės užduotys skiriasi pagal pareigybes ir dažniausiai būna aprašomos pareigybių aprašyme, o jų atlikimas turėtų būti sklandus, tikslus, tvarkingas ir kokybiškas. Užduočių atlikimas apima patį darbinių užduočių atlikimą, žinių tobulinimą, planavimą ir organizavimą.

**Kontekstinis atlikimas.** Jis siejamas su elgesiu, kuris viršija pareigybių aprašymą. Kontekstinis atlikimas reiškia darbo veiklą, kuri tiesiogiai neprideda prie organizacijos pagrindinių techninių užduočių, tačiau vis dėlto yra naudinga organizacijai, pavyzdžiui, savanorystė ir pagalba kitiems (Borman ir Motowidlo 1997).

Kontekstinis atlikimas siejamas su asmenine iniciatyva, motyvacija ir atliktomis papildomomis užduotimis, taip pat kokie yra rezultatai darbuotojo darbo kontekste, pavyzdžiui, kaip jis bendrauja su vadovu, užmezgdamas santykius, aktyviai užsiima saviugda ir ar yra linkęs padėti kitiems darbuotojams.

Kontekstinis atlikimas yra darbuotojų pastangos, tiesiogiai nesusijusios su pagrindine užduoties funkcija ar kompensavimo sistema, tačiau vis tiek svarbios siekiant padidinti įmonės rezultatų efektyvumą (Akhtar ir kt. 2016). Kontekstinį atlikimą galima apibrėžti kaip elgesį,

palaikantį organizacinę, socialinę ir psichologinę aplinką, kurioje turi veikti techninis branduolys (Borman ir Motowidlo, 1993). Čia būdingas kūribiškumas bei efektyvi komunikacija su bendradarbiais, o bendraujant vyrauja mandagumas ir geri tarpasmeniniai santykiai.

**Adaptyvus atlikimas.** Adaptyvus atlikimas, tai gebėjimas užduotis atlikti reaguojant į situaciją ir aplinką, bet apima lankstumą, naujų idėjų generavimą ir gebėjimą greitai prisitaikyti prie besikeičiančių darbo sąlygų. Vyrauja tikslų ir planų korekcijos pagal situaciją ir didelis lankstumas, o tam reikalingas greitas ir geras situacijų analizavimas ir gebėjimas prisitaikyti. Adaptyvūs rezultatai atspindi darbuotojų prisitaikymą prie darbo aplinkos pokyčių (Park and Park 2019).

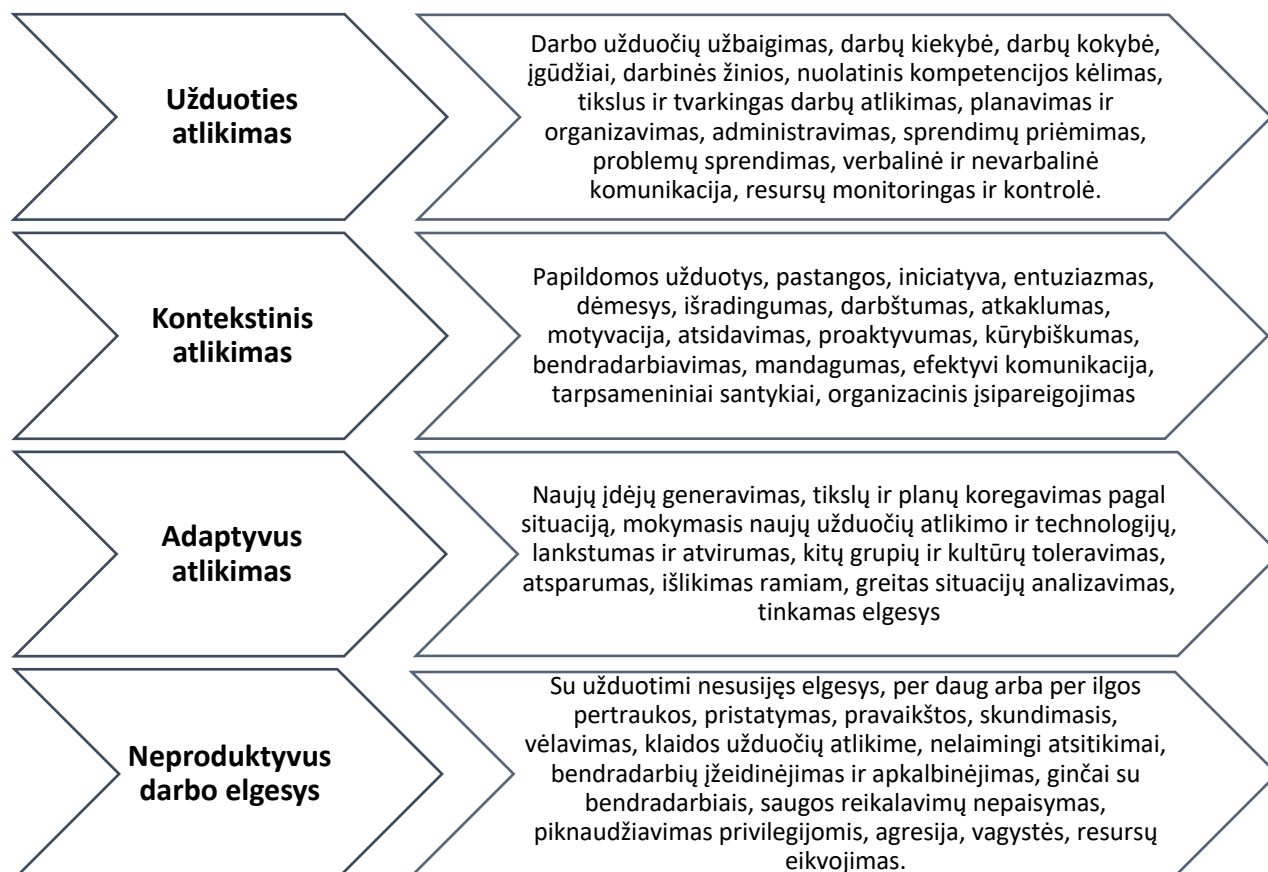
Adaptyvūs rezultatai susiję su žmonių reagavimu ar numatančiu elgesiu, susijusiu su pokyčiais, turinčiais įtakos su darbu susijusioms užduotims (Jundt, Shoss ir Huang, 2015).

**Neproduktyvus darbo elgesys.** Toks elgesys yra žalingas organizacijai ir kelia grėmę visai organizacijos veiklai ir gerovei. Tai apima blogą elgesį darbovietėje, pavyzdžiui., pravaikštas, vėlavimą į darbą, elgesį ne pagal užduotį, vagystes ir piktnaudžiavimą narkotinėmis medžiagomis (Koopmans ir kt. 2011).

Mokslinėje literatūroje siejamas su pravaikštomis darbe ir per ilgomis arba per dažnomis pertraukomis bei vėlavimu. Hunt (1996) išskyrė tokio elgesio dimensijas: užduočių neatlikimo, nepaklusnumo, vagystės ir piktnaudžiavimo narkotikais dimensijas. Būdingas ir aukštas klaidų skaičius darbinėse užduotyse, nelaimingi atsikimai ir organizacijos resursų eikvojimas. Sackett (2002) teigė, kad neproduktyvus darbo elgesys yra siejamas ir su vagystėmis bei darbinių resursų eikvojimu, turto gadinimu ar laiko resursų švaistymu, taip pat piktnaudžiavimu su turima informacija.

## 8 paveikslas.

### *Individualių darbo rezultatų komponentai ir jų indikatoriai*



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Koopmans ir kt., 2011.

Mokslinėje literatūroje individualius darbo rezultatus autoriai išskiria į keturis komponentus: užduoties atlikimas, kontekstinis atlikimas, adaptyvus atlikimas ir neproduktyvus darbo elgesys. Pirmieji trys siejami su teigiama darbuotojų veikla organizacijoje, kuri lemia geresnius bendrus organizacijos rezultatus, o neproduktyvus darbo elgesys yra žalingas ir pavojingas organizacijos veiklos rezultatams bei kitų darbuotojų ir organizacijos gerovei.

## **2. DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO, ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ, INDIVIDUALIŲ DARBO REZULTATŲ IR SKIRTINGŲ DARBUOTOJŲ KARTŲ RYŠIAI.**

### **2.1 X, Y, Z kartų teorinė samprata**

Tiek mokslinėje literatūroje, tiek realiame gyvenime dažnai pastebimi požiūrio, nuostatų, idėjų, vertybių, įsitikinimų ir kiti skirtumai tarp skirtingo amžiaus žmonių - kartų. Inglehartas (1977) pirmą kartą pasiūlė „Kartų kohortos teoriją“, kad gyventojai būtų suskirstyti į segmentus - kartų kohortas.

Kartas sieja amžius ir kritiniai jų vystymosi raidos įvykiai, suformavę jų pasaulėžiūrą ir požiūri į gyvenimą. Hung, Gu ir Yim (2007) rašė, kad kartos, tai asmenys priklausančios tai pačiai amžiaus grupei, kurie patiria arba atitinkamai patirs panašią gyvenimo patirtį tais metais, kai jos gali formuoti savo gyvenimą. Kartai priskiriami individai, kurie tuo ar panašiu savo gyvenimo metu patiria tą patį demografinį įvykį – gimsta, pradeda mokytis, dirbti, sukuria šeimą ir panašiai (Kraniauskienė ir Kraniauskas 2020).

Viena karta dažniausiai apima apie 20-25 metus arba laikotarpį tarp tėvų ir jų palikuonių gimimo (Meredith ir Schewe, 1994). Kartos vertybės, įsitikinimai, lūkesčiai ir elgesys išlieka pastovūs visą kartos gyvenimą (Hung ir kt., 2007). Kartą galima suprasti kaip svarbią socialiai sukonstruota tapatybę, kuria remiasi asmenys, lygindami save su kitais (Urlick ir Hollensbe, 2014). Kartos turi sutartinius pavadinimus, kurie yra pateikti 1 lentelėje.

#### **1 lentelė.**

##### *Chronologinė kartų klasifikacija*

<b>Kartos pavadinimas lietuvių kalba</b>	<b>Kartos pavadinimas anglų kalba</b>	<b>Chronologinė kartų klasifikacija (gimimo metai)</b>
Tradicionalistai	Traditionalists	1900-1945
Kūdikių bumo karta	Baby boomers	1946–1964
X karta	X generation	1965 - 1979
Y karta	Y generation	1980 - 1994
Z karta	Z generation	1995 - ...

Šaltinis: Berkup (2014).

Karta tai laikotarpis, kuris apima tėvų gimimą, jų raidą ir pasaulėžiūros formavimasis iki jų vaikų gimimo, todėl kartas vertinti vien tik prie chronologinės kartų klasifikacijos nevertėtų, nes dėl skirtingos raidos, auklėjimo ir kitų aspektų chronologinė kartų klasifikacija gali persidengti ir vėluoti kelis metus. Tolimesniame darbe plačiau nagrinėsime X, Y ir Z kartas dėl jų darbinio amžiaus žmonių reikšmingo skaičiaus šiuo metu ir temos aktualumo žmogiškųjų išteklių valdymo srityje.

**X karta**, tai kūdikio bumo kartos palikuonys. Jie yra pirmoji karta, kuri namuose galėjo turėti kompiuterius ir užaugo be didesnio tėvų dalyvavimo, taip pat jie visą gyvenimą išgyveno santykinės ramybės ir ekonominės klestėjimo laikais (McCrindle ir Wolfinger, 2009). Tai karta, kuriai svarbus ir produktyvus darbas, bei asmeninis gyvenimas. X karta turi globalesnį požiūrį nei jų tėvai ir jiems visas pasaulis tapo pasiekiamas. Berkup (2014) rašė, kad tai karta kurie nori dirbti protingai ir nori skirti laiko sau ir tai pirmoji karta, turinti pasaulinį požiūrį, nes kiekviena vieta buvo laikoma pasiekiamą, todėl „X“ tapo karta, kuri sutelkia dėmesį į darbą užsienyje arba nori dirbti pasaulinėse įmonėse. Dėl globalaus požiūrio antrina ir kiti autoriai, pavyzdžiui Reeves ir Oh (2008) rašė, kad X kartos atstovai mėgsta įvairovę oraganizacijose, kuriose dirba ir moka mastyti globaliai arba Williams ir Page (2011) rašė, kad X kartai daugiakultūriškumas ir mąstymas visame pasaulyje tapo norma.

Darbo aplinkoje X kartos atstovai turi kitokių lūkesčių nei jų tėvai ir nemėgsta nuobodaus, monotoniško darbo, rūpinasi asmeninėmis kompetencijomis, mėgsta lankstų darbo grafiką. X karta nemėgsta nuobodžios ir įtemptos darbo vietos ir mano, kad tai yra vieta kurti ir mokytis. Jiems svarbi maloni darbo aplinka ir už savo kompetentingai atliktą darbą tikisi paaukštinimo. Jie turi tokių lūkesčių, kaip lankstus darbo laikas, maloni darbo aplinka ar kvalifikacija pagrįstas paaukštinimas (Berk, 2013). Darbe mėgsta gilintis į detales ir nori jas išsiaiškinti iki galo ir tada dirbti savarankiškai ir sumaniai. Šios kartos žmonės aršiai ieško būdų, kaip viską atlikti sumaniai, greitai ir gerai, net jei tai reiškia taisyklių laikymąsi (Acar, 2014).

Viena iš geriausių motyvacijos priemonių X kartai, kuri mėgsta laisvę, gali būti paaikšinti darbą jo detalėmis ir lūkesčiais bei palikti jį ramybėje (Berkup 2014).

X karta paprastai neturi tėvų socialinių įgūdžių, tačiau turi stiprių techninių galimybių (Connor, Shaw ir Fairhurst, 2008), o pagrindinės priskiriamos savybės yra individualizmas, pasitikėjimas savimi (Murphy ir Gibsonas, 2010). Crumpacker ir Crumpacker (2007) pabrėžė, kad x karta turi nemažai skepticizmo bruožų. Pagrindiniai literatūroje x kartos bruožai pateikiami lentelėje (žr. 2 lentelę).

## 2 lentelė.

### Skiriamieji X kartos bruožai

Vertybės	Požiūris	Gyvenimo būdas	Asmenybės bruožai
Darbo ir gyvenimo balansas	Nieko nėra nuolatinio ir absoliutaus	Santuoka dažniausiai 25-35 amžiaus	Reaktyvumas
Nepriklausomybė	Nepasitikėjimas visais, ypač vyriausybe ir darbdaviais	Du pajamų šaltiniai ir vidutiniškai du vaikai šeimoje	Pesimizmas
Šeima svarbiau už darbą	Tiesos ieškojimas	Stresas dėl būsto paskolų kylančioje būstų kainų aplinkoje	Novatoriškumas
	Buvusi karta padarė mūsų kartos gyvenimą sunkesniu	Turėjimas nemažai skolų	Skeptiškumas
	Nori sunkiai dirbti, bet neaukojant šeimos ir asmeninio laiko, bei už teisingą atlygį	Daugelis gyvena virš savo finansinių galimybių.	Ieškojimas
	„Koks skirtumas“ požiūris	Aktyvumas ugdant vaikus	Prisitaikymas
		Dirbk sunkiai, bet įsitikink, kad lieka laiko šeimai	Geras auklėjimas

Šaltinis: McCrindle 2014.

Apibendrinant esminius X kartos bruožus anksčiau minėti autoriai sutinka, kad jie yra nusiteikę ir nori dirbti sunkiai, tačiau šeima ir asmeninis gyvenimas dėl to negali kentėti. X-ai dažniausiai yra gerai išauklėti ir jiems rūpi jų palikuonių auklėjimas, todėl yra aktyvus ugdant juos. X karta yra gan pesimistiška ir nepasitiki valdžia, darbdaviais ir peikia praeities kartas dėl įvykių, kurių pasekmes jie jaučia dabar.

**Y karta.** Berkup 2014 rašė, kad Y karta, tai pirmoji technologinė karta ir jie dažniausiai naudosi technologijomis, kad atliktų jiems pavestas užduotis. Todėl galima sakyti, kad

technologijos yra neatsiejama dalis nuo Y kartos, kurios jiems yra gyvenimo dalis. Jie aktyviai dalinasi ir ieško turinio internete, yra aktyvūs socialiniuose tinkluose taip pat žaidžia ir dirba socialiniuose tinkluose (Prasad, Garg ir Prasad 2019). Y kartos atstovų vaikystėje technologijos nebuvo tokios reikšmingos jų gyvenime, todėl technologijomis jie išmoko naudotis, o negimė su jomis.

Jie būna nekantrūs ir negali ilgai laukti, bei dažniau planuoja trumpalaikiams periodams nei ilgalaikiams. Pirkiniai dažnai gali būti spontaniški ir nepamatuoti. Dėl sprendimų greitumo jie gali labai efektyviai atlikti darbinės užduotis ir siekia, kad jų atliktas darbas duotų teigiamus rezultatus jų organizacijai. Y karta nebijo klysti ir kaip pastebėjo autorius McCrindle (2014): Y kartos atstovai dažnai apie klaidas galvoja taip – jeigu suklysiu, tiesiog paspausiu kompiuteryje atgal grįžimo (angliškai „undo“) mygtuką.

Y kartai yra labiau tolerantiška nei jų tėvų karta ir drąsiau kalba apie seksualines pažiūras, gerbia kitas rases, lytis ar kultūrinės vertybes. Y karta yra sociali karta ir jiems labai svarbi draugų įtaka, dažnai juos laiko savo antrąja šeima ir atsižvelgia į draugų nuomone. Yusoff ir Kian (2013) apie Y kartą rašė, kad ji išmintinga, technologijomis besinaudojanti, orientuota į savo karjerą ir mėgstanti įvairovę, tačiau ši karta yra sociali ir puiki „komandos žaidėja“. Jiems svarbu mėgautis gyvenimu, o darbą organizuoja aplink savo asmeninę gyvenimą, o ne atvirkščiai. Todėl galima sakyti, kad įsipareigojimais jiems yra antroje vietoje po malonumų, todėl dažnai nepavykta susitaupyti pakankamai santaupų ir kyla grėsmė panirti į skolas.

Kadangi jų tėvai (X karta) visada buvo šalia savo vaikų ir turėjo didelę reikšmę jų raidoje jie turi aukštą savivertę ir yra labai pasitikintys savimi. Neretai galima pastebėti ciniškumo bruožų be to gali būti labai užsispyrę ir kategoriški. Y karta yra ryžtingi, ganėtinai savarankiški, optimistiški bei su aukštomis motyvacijos normomis. Jie gimė globaliame pasaulyje, todėl jų mąstymas yra dar globalesnis nei X kartos.

Kolnhofer-Derecskei, Reicher ir Szeghegyi (2017) rašė, kad Y karta yra ambicingesnė ir šioje vietoje lenkia ankstesnės X kartos atstovus. Y kartos vaikystėje juos suko aplinka kur „visi užsiėmę ką nors daryti“, todėl jie yra reiklūs ir nori veikti efektyviai. Jiems svarbiau veiklos rezultatai nei pats procesas. Autoriai Benckendorff, Moscardo ir Pendergast (2010) išskyrė Y kartai būdingas savybes (žr. 3-ą lentelę).



### 3 lentelė.

*Y kartai būdingos savybės*

<b>Faktoriai</b>	<b>Y kartai būdingos savybės</b>
Įsitikinimai ir vertybės	Linksmas gyvenimo būdas, savęs ieškojimas, svarbūs santykiai
Sprendimų priėmimas	Draugų įtaka, nedidelis lojalumas prekės ženklams
Pajamos ir išlaidos	Neplanuoti pirkiniai, trumpalaikiai norai, priklausomybė nuo kreditų
Mokymosi stilius	Vizualinis, kinestetinis, daugiarūšis
Rinkodara ir komunikacija	Įsitraukimo ir virusinė rinkodara, komunikacija per draugus
Aplinka	Nestruktūrizuota, interaktyvi
Vadyba ir lyderystė	Susitarimų ieškojimas, kūrybiškumas, jausmingumas

Šaltinis: Benckendorff, Moscardo ir Pendergast (2010)

Y karta, tai karta, kuri pirmiausiai siejama su technologijomis ir kuri yra labai socialiai, besimėgaujanti gyvenimu draugų kompanijoje. Draugų įtaka ir patarimai yra svarbi priimant įvairius sprendimus. Nors jiems darbas yra svarbus, bet jo nekelia aukščiau asmeninio gyvenimo ar šeimos. Jie yra nekantrūs, orientuojasi į trumpalaikius tikslus ir geba užduotis atlikti greitai ir gerai. Tai aukštos savivertės karta, kuri pasižymi tolerancija kitokioms asmenų grupėms, pasitikėjimu savimi, išmintingu darbu. Y karta įsipareigojimų neiškelia aukščiau linksmo gyvenimo būdo, gali būti spontaniški, mėgsta linksmybes ir kūrybiškumą.

**Z karta**, tai jauniausioji šiuo metu darbingo amžiaus karta užaugusi greitai besikeičiančiame pasaulyje. Tai karta, kuri gimė pasaulyje, kuriame gausu informacinių ryšių, prietaisų ir todėl senesnės kartos turi susidurti su iššūkiais, susijusiais su naujos kartos socializacija, mokymusi ir gyvenimo įpročiais, todėl X, Y kartos ne visada nesupranta tam tikrus Z kartai būdingus bruožus.

Tai karta, kuri gimė su technologijomis ir visa jų gyvenimą technologijos juos supa visose gyvenimiškose situacijose, darbe, mokykloje ar bet kur kitur. Z karta ne priprato prie technologijų kaip ankstesnioji Y karta, o tiesiog neįvaizduoja gyvenimo be jų. Z karta domisi naujausiomis technologijomis, jų pažanga, tendencijomis ir neretai turi priklausomybę nuo jų. Ši karta yra nepralenkiamas informacijos ieškojime ir savo prietaisų pagalba gali greitai rasti bet kokią informaciją internete (Dolot, 2018).

Berkup (2014) rašė, kad technologiškai globaliame pasaulyje gimę Z kartos nariai per kelias sekundes gali susisiekti su bet kuriuo asmeniu bet kurioje pasaulio vietoje ir dalytis

informacija su jais. Jie aktyvūs socialinių tinklų vartotojai turintys daugybę kontaktų ir dažniausiai kasdienius santykius palaiko šiais kanalais (Csobanka, 2016). Z kartos žmonės mėgsta ir nori būti internete visa laiką, nuolat gauti ir dalintis informacija, žaisti žaidimus, o ypač tuos, kurie leidžia pasireikšti jų kūrybiškumui. Jie geba vienu metu atlikti kelias užduotis lygiai taip pat kaip domėtis keliais dalykais, o puikiai suderinta rankų, akių ir ausų motoriniai įgūdžiai, tai leidžia daryti dar efektyviau.

Z kartos skiriamieji bruožai yra pasitikėjimas savo jėgomis, laisvė, priklausomybė nuo technologijų ir greitis. Mokėjimas gerai naudotis technologijomis leidžia būti greitiems darbe ir keisti veiklas. Z kartos atstovai labai greitai pereina nuo vienos užduoties prie kitos ir labiau vertiną greitį nei tikslumą (McCrinkle, 2014).

Skirtingai nuo ankstesniosios Y kartos, Z kartoje jau vyrauja individualizmas ir darbas komandoje jų nebežavi, jie mieliau atlieka užduotis individualiai. Tačiau Z kartos atstovai yra lygiai taip pat yra nekantrūs ir visko nori čia ir dabar kaip jų tėvai. Pažangios technologijos su kuriomis užaugo Z karta juos pripratino prie akimirksniu gaunamo rezultato, o kadangi jie yra greiti ir nori greito rezultato bei jų dėmesio išlaikymo laikas yra trumpas, todėl svarbu juos tinkamai sudominti. Z karta švietimą laiko ne tik intelektualinio nušvitimo laikotarpiu, bet ir pasirengimu karjerai bei finansine sėkme (Schenarts, 2020).

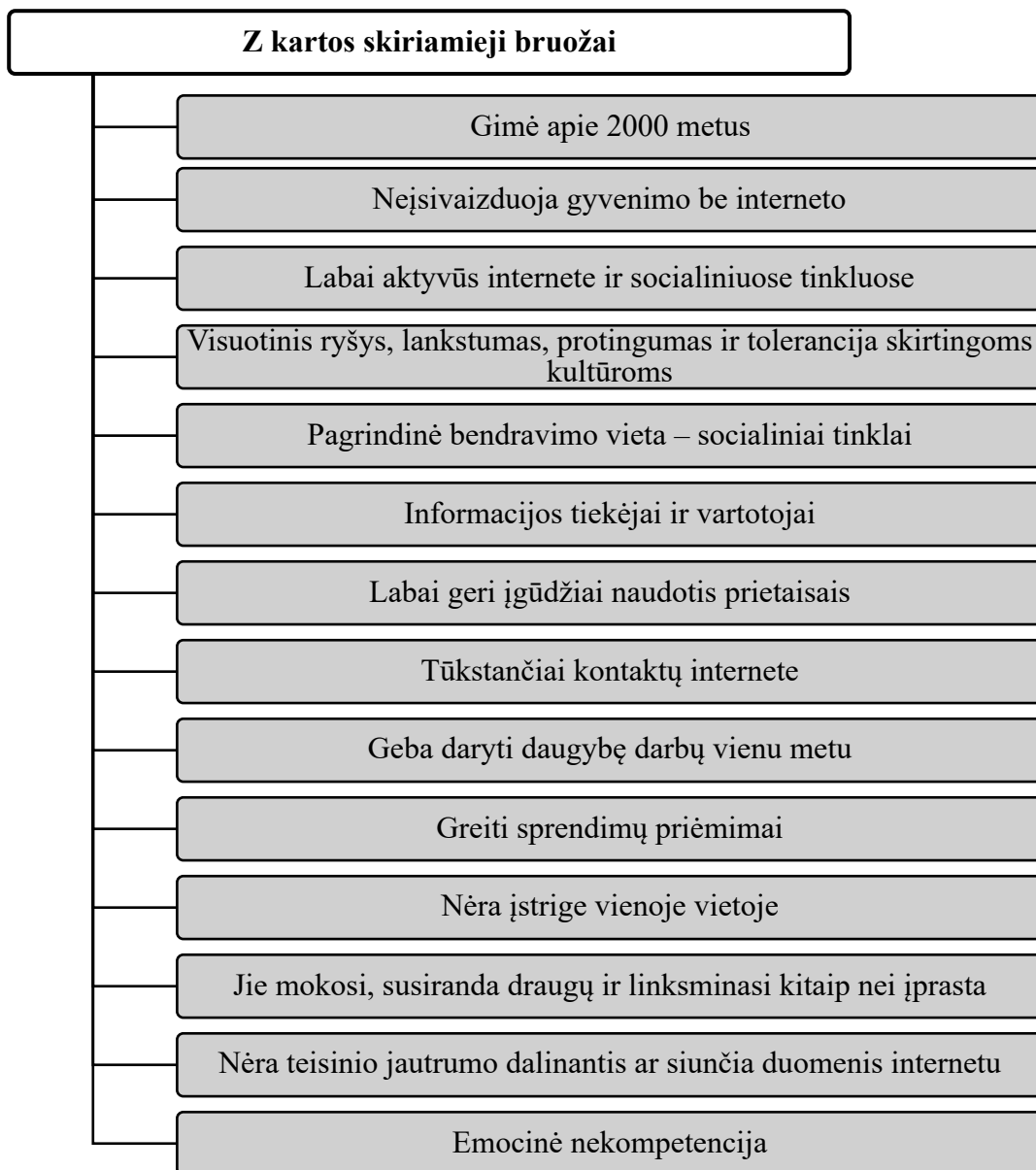
Annamaria Tari (2011) rašė, kad Z kartos atstovai yra protingi, tačiau jų emocinis intelektas yra gerokai prasčiau išsivystęs nei ankstesnių kartų, todėl jie apdoroja informaciją, jei ją supranta, todėl galima teigti, kad ankstyvosios gairės rodo, kad po kelių tūkstančių metų tai yra pati įvairiausia, geriausiai išsilavinusi karta.

Z karta mėgsta darbuose pritaikyti savo žinias susijusias su technologijomis ir stengiasi būti efektyvūs, novatoriški ir praktiški. Z kartos darbuotojai savo organizacijoje nori palaikyti ryšį su visais, tame tarpe ir savo vadovais. Todėl labai jiems labai svarbus reguliarus grįžtamasis ryšys (Turner, 2015).

Autoriai Nagy ir Szekely (2012) bei kiek vėliau Nagy (2016) išskyrė šiuos Z kartos skiriamuosius bruožus (žr. 9 pav.).

## 9 paveikslas.

*Z kartos skiriamieji bruožai.*



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Nagy ir Szekely, 2012; Nagy, 2016.

Z karta užaugusi su technologijomis, o neišmokusi jomis naudotis kaip ankstesnioji Y karta, todėl jie nesuvokia gyvenimo be technologijų ir interneto. Socialiniuose tinkluose jie yra aktyvūs ir ten bendrauja, linksminasi, ieško ir dalinasi turiniu. Gyvenimas su technologijomis turėjo įtakos jų raidai, todėl ši karta yra lanksti, geba greitai priimti sprendimus, sunkiai išlaiko dėmesį ilgesnį laiko tarpą, greitai keičia atliekamas užduotis ir gali atlikti kelis darbus vienu metu.

## **2.2 Įgalinimo, įsitraukimo į darbą ir individualių darbo rezultatų ryšiai**

Mokslinėje literatūroje galima rasti daugybę autorių, kurie atliko tyrimus šiomis tematikomis. Autoriai jau ne vienerius metus aktyviai tiria darbuotojų įgalinimo, įsitraukimo į darbą ir individualių darbo rezultatų sąsajas ir tai rodo šios temos aktualumą šiuolaikinėje darbo aplinkoje.

**Įgalinimo ir įsitraukimo į darbą ryšys.** Mokslininkai ne kartą nagrinėjo ryšį tarp įgalinimo ir įsitraukimo į darbą. García-Sierra ir Fernández-Castro (2019) tyrimo rezultatai apie slaugytojų įgalinimą patvirtino, kad struktūrinis slaugytojų įgalinimas yra tiesiogiai ir teigiamai susijęs su įsitraukimu į darbą. Amor, A. M. ir kt. (2021) dar kartą patvirtino struktūrinio ir psichologinio reikšmingą poveikį įsitraukimui į darbą. Teigiamą ryšį įgyvendinant darbuotojų įgalinimo programą dėl įsitraukimo į darbą skirtinguose segmentuose pabrėžė ir kiti ankstesni tyrėjai (Laschinger ir kt., 2004; Stander ir Rothmann, 2010; Çağlar, 2012; Nawaz ir kt., 2014; Nawrin, 2016). Žukauskaitė ir kt. (2019) rašė, kad darbuotojų įgalinimas stiprina įsitikinimą, kad asmuo gali sėkmingai vykdyti darbo užduotis, įveikti sunkumus ir didinti įsitraukimą į darbą, taip pat šio tyrimo metu nustatyta, kad esant didesnei formaliai galiai organizacijoje, didėja įsitraukimas į darbą. Ugwu ir kt. (2014) parodė, kad psichologinis įgalinimas yra svarbus motyvacinis šaltinis, kuris gali sustiprinti darbuotojų įsitraukimą į savo darbą.

**Įgalinimo įtaka individualiems darbo rezultatams.** Įgalinti darbuotojai ne tik jaučiasi labiau įsitraukę į savo darbo vietą, tačiau tai turi ir reikšmingų, pozityvių pokyčių jų individualiems darbo rezultatams. Šią temą nagrinėję tyrėjai atkreipė dėmesį į reikšmingą darbuotojų įgalinimo ir darbo rezultatų ryšį (Mehrabani ir Shajari, 2013; Hee ir kt., 2014; Sun, 2016; Tetik, 2016). Yilmaz (2015) nagrinėjo psichologinio įgalinimo įtaką individualiems darbo rezultatams ir palygino sveikatingumo sektoriaus darbuotojų jų individualius darbo rezultatus. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad individualūs darbo rezultatai yra reikšmingai susiję su visomis keturiomis psichologinio įgalinimo dimensijomis (prasmingumas, kompetencija, apsisprendimo teisė ir įtaka). Kiek ankščiau Kok (2011) tyrimo rezultatai atskleidė didelę darbuotojų įgalinimo įtaką individualiems darbo rezultatams. Jo tyrimas parodė, kad darbuotojų jaučiamas savarankiškumas ir laisvė priimti sprendimus lemia geresnius individualius darbo rezultatus. Panašius rezultatus gavo tyrimus atlikę su gamybos sektoriaus darbuotojais Tajuddin (2013) bei Rajalingam ir kt. (2015). Jų tyrimai atskleidė reikšmingą ryšį tarp darbuotojų įgalinimo ir individualių darbo rezultatų.

**Įsitraukimas į darbą ir individualūs darbo rezultatai.** Ankstesnių tyrimų rezultatai parodė, kad darbuotojų įsitraukimas yra reikšmingai susijęs su padidėjusiais darbo rezultatais

(Hakanen, Bakker ir Schaufeli, 2006), todėl galima teigti, kad įsitraukę į darbą darbuotojai pasiekia geresnius individualius darbo rezultatus. Savo tyrimais tai įrodė daugybė mokslininkų atlikusių tyrimus šia tema, kurie nustatė, kad aukšto lygio darbuotojų įsitraukimas pagerina užduočių atlikimo kokybę, užduočių atlikimo greitį, psichologinio klimato organizacijoje lygį, klientų aptarnavimą ir dar daug kitų aspektų ir toks įsitraukimas reikšmingai veikia individualius darbo rezultatus (Christian, Garza ir Slaughter, 2011; Fleming ir Asplund, 2007; Rich, Lepine ir Crawford, 2010; Richman, 2006; Macey ir Schneider, 2008; Leiter ir Bakker, 2010).

Savo tyrime Den Hartog ir Belschak (2012) nustatė neigiamą ryšį tarp įsitraukimo ir neproduktyvaus darbo elgesio, o tai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojų įsitraukimas taip pat lemia mažesnę neproduktyvų darbo elgesį organizacijose, mažina pertraukų skaičių arba jų trukmę, bei pravaikštas darbe. Įsitraukęs darbuotojas daro mažiau klaidų ir taip nešvaisto organizacijos laiko ir kitų resursų. Ariani (2013) tyrusi paslaugas teikiančias organizacijas Indonezijoje, taip pat nustatė neigiamą ryšį tarp įsitraukimo į darbą ir neproduktyvaus darbo elgesio ir rašė, kad darbuotojai turintys aukštesnę įsitraukimo į darbą lygį atspindi žemesnę neproduktyvaus elgesio darbe lygį.

Darbuotojų įgalinimas daro poveikį ir darbuotojų įsitraukimui į darbą ir individualiems darbo rezultatams, o įsitraukimas taip pat veikia individualius darbo rezultatus. Anksčiau atlikti mokslininkų tyrimai susiję su nagrinėjama tema pateikiami lentelėje (žr. 4-ą lentelę).

#### **4 lentelė.**

*Tyrimai susiję su nagrinėjama problematika*

<b>Metai</b>	<b>Autoriai</b>	<b>Pavadinimas</b>	<b>Tyrime nustatyta</b>
2004	Laschinger ir kt.	Nurse educators' workplace empowerment, burnout, and job satisfaction: testing Kanter's theory	Teigiamas ryšys tarp darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo į darbą
2006	Richman	Everyone wants an engaged workforce how can you create it?	Aukšto lygio darbuotojų įsitraukimas pagerina individualius darbo rezultatus.
2006	Hakanen, Bakker ir Schaufeli	Burnout and work engagement among teachers	Darbuotojų įsitraukimas yra reikšmingai susijęs su pagerėjusiais darbo rezultatais.
2007	Fleming ir Asplund	Human sigma: Managing the employee-customer encounter. Simon and Schuster.	Įsitraukimas reikšmingai veikia individualius darbo rezultatus

4 lentelės tęsinys.

2008	Macey ir Schneider	The meaning of employee engagement. Industrial and organizational Psychology	Įsitraukimas reikšmingai veikia individualius darbo rezultatus
2010	Stander ir Rothmann	Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement	Teigiamas ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo
2010	Rich, Lepine ir Crawford	Job engagement: Antecedents and effects on job performance.	Darbuotojų įsitraukimas pagerina atliekamų darbų kokybę ir padidina darbo rezultatus.
2010	Leiter ir Bakker	Work engagement: introduction. Work engagement: A handbook of essential theory and research	Įsitraukimas reikšmingai veikia darbo rezultatus.
2011	Kok	A study of the impact of the empowerment on employee performance in the automotive industry in Malaysia	Darbuotojų įgalinimo įtaką individualiems darbo rezultatams
2011	Christian, Garza ir Slaughter	Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance	Įsitraukimo į darbą reikšmė darbo rezultatams
2012	Çağlar	Work engagement, empowerment and leadership styles: Analyses from cultural perspectives in hotel management	Teigiamas ryšys tarp įgalinimo ir įsitraukimo
2012	Den Hartog ir Belschak	Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process.	Neigiamas ryšys tarp įsitraukimo į darbą ir neproduktyvaus darbo elgesio.
2013	Ariani	The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior	Neigiamas ryšys tarp įsitraukimo į darbą ir neproduktyvaus darbo elgesio.

4 lentelės tęsinys.

2013	Mehrabani ir Shajari	Relationship between employee empowerment and employee effectiveness	Reikšmingas darbuotojų įgalinimo ir darbo rezultatų ryšys.
2013	Tajuddin	A study on the factors of employee empowerment on work performance in manufacturing industry	Reikšmingą ryšys tarp darbuotojų įgalinimo ir individualių darbo rezultatų
2014	Hee ir kt.	Factors affect employees' performance in hotel industry	Darbo rezultatų ir darbuotojų įgalinimo ryšys.
2014	Ugwu ir kt.	Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. Personnel Review.	Psichologinis įgalinimas sustiprina darbuotojų įsitraukimą į savo darbą.
2014	Nawaz ir kt.,	Impact of employee training and empowerment on employee creativity through employee engagement: Empirical evidence from the manufacturing sector of Pakistan	Reikšmingas ryšys tarp darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo į darbą.
2015	Rajalingam	A study on the impact of empowerment on employee performance: The mediating role of appraisal	Reikšmingą ryšys tarp darbuotojų įgalinimo ir individualių darbo rezultatų
2015	Yilmaz	Revisiting the impact of perceived empowerment on job performance: Results from front-line employees.	Reikšmingas ryšys tarp darbo rezultatų ir darbuotojų įgalinimo.
2016	Kong, Sun ir Yan	New generation, psychological empowerment	Reikšmingas darbuotojų psichologinio įgalinimo ir darbo rezultatų ryšys.

4 lentelės tęsinys.

2016	Nawrin	Impact of psychological empowerment on employees' work and organization engagement: A study in the manufacturing sectors, Bangladesh	Teigiamas ryšys tarp darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo į darbą.
2016	Tetik	The effects of psychological empowerment on job satisfaction and job performance of tourist guides.	Reikšmingas ryšys tarp darbuotojų psichologinio įgalinimo ir darbo rezultatų.
2019	García-Sierra ir Fernández-Castro	Relationship between job demand and burnout in nurses: does it depend on work engagement?	Struktūrinio įgalinimo ryšys su įsitraukimu į darbą
2019	Žukauskaitė ir kt.	The Relationships between Employee Occupational Self-efficacy, Structural Empowerment, and Work Engagement Summary.	Darbuotojų įgalinimo ryšys su įsitraukimu į darbą.
2019	Rana, S., Pant ir kt.	Work engagement and individual work performance: Research findings and an agenda for employee relationships	Įsitraukimo į darbą ir individualių darbo rezultatų ryšys
2021	Amor, A. M. ir kt.	Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study	Struktūrinio ir psichologinio įgalinimo ryšys su įsitraukimu į darbą
2021	Mahmoud, M. A., Ahmad ir kt.	Psychological empowerment and individual performance: the mediating effect of intrapreneurial behaviour	Psichologinio įgalinimo teigiamas ryšys su individualiais rezultatais

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis lentelėje nurodytais autoriais.



Apibendrinant mokslininkų tyrimus matomos panašios tendencijos tarp atliktų tyrimų ir ryšiai tarp šių sąsajų yra akivaizdūs. Tai leidžia daryti pirmines išvadas apie darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo į darbą reikšmę individualiems darbo rezultatams. Remiantis anksčiau atliktais tyrimais matomas reikšmingas psichologinio ir struktūrinio įgalinimo poveikis įsitraukimui į darbą, o tai mažina neproduktyvų darbo elgesį atliekant darbines užduotis ir taip pat gerina individualius darbo rezultatus.

**Įgalinimo, įsitraukimo į darbą ir individualių darbo rezultatų poveikis X, Y ir Z kartoms.** Nagrinėjant mokslinius šaltinius apie įgalinimo, įsitraukimo į darbą ir individualius darbo rezultatus autoriai dažniausiai neišskiria jų poveikio skirtingoms kartoms, todėl apie tai mokslinėje literatūroje yra rašoma labai mažai. Apie įsitraukimo ir individualių darbo rezultatų įtaką kartoms atliktų tyrimų rasti nepavyko. Apie įgalinimo poveikį buvo atlikta keletas tyrimų, pavyzdžiui Singh ir Weimar (2017) savo tyrimo metu atskleidė įgalinimo reikšmingumą X kartai ir rašė, kad X karta ypač siekia įgalinimo. Kadangi X karta nori išsiaiškinti detales ir dirbti savarankiškai, todėl jie geriau jaučiasi organizacijose, kur įgalinimas yra aukštesniame lygyje.

Aydogmus (2016) atlikdamas tyrimą apie Y kartos įgalinimą rašė, kad Y kartos darbuotojų emocinis intelektas yra aukštas, todėl tai teigiamai paveiktų jų psichologinį įgalinimą, o tai lemtų geresnį Y kartos tarpasmeninį elgesį darbe ir įsitraukimą į darbą.

Apie Z kartos įgalinimą mokslinėje literatūroje dar nėra plačiai kalbama, dėl ganėtinai trumpo buvimo darbo rinkoje sunku daryti išvadas apie įgalinimo poveikį šiai kartai, bet McQueenas (2011) atkreipė dėmesį į tai, kad Z karta nuo vaikystės augo priimdami savarankiškus sprendimus. Aplinkoje kurioje jie technologijų pagalba gebėjo užduotis atlikti patys, nuolat susidurdavo su tam tikromis nenumatytomis situacijomis ir iššūkiams bei jas sprendavo, o tai turi įtakos požiūriui į darbą ir galiausiai formuoja jų darbo vietos kompetencijas, todėl įgalinimas teigiamai veiks ir šią kartą.

Mokslininkai yra atlikę nemažai tyrimų nagrinėjant šias temas, tačiau tik labai nedidelis atliktų tyrimų skaičius atlikti atsižvelgiant į kartas ir skirtingus tų kartų skirtingus požiūrius į darbą ar gyvenimą. Tai rodo temos naujumą, o tai, kad skirtingas X, Y, Z kartų mąstymas, vertybės bei prioritetai gali nevienodai veikti jų įgalinimą, įsitraukimą ar individualius darbo rezultatus rodo temos aktualumą.

### **3. ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ MEDIJUOJANČIO POVEIKIO RYŠIUI TARP DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO IR JŲ INDIVIDUALIŲ DARBO REZULTATŲ, MODERUOJANT SKIRTINGOMS DARBUOTOJŲ KARTOMS TYRIMO METODOLOGIJA.**

Atliekant literatūros analizę rasta tyrimų, kuriose mokslininkai nustatė ryšius tarp darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo į darbą, įgalinimo ir individualių darbo rezultatų bei įsitraukimo į darbą ir individualių darbo rezultatų, kurie aprašyti antrajame darbo skyriuje. Tačiau atliekant literatūros analizę nepavyko rasti tyrimų, kuriuose tyrėjai atsižvelgė į darbuotojų amžių ir moderuojantį kartų poveikį ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimų ir įsitraukimo į darbą, o tai rodo tyrimo naujumą.

Taip pat tyrimo metu bus siekiama nustatyti įsitraukimo į darbą medijuojantį poveikį ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir individualių darbo rezultatų trijų komponentų: užduoties atlikimo, kontekstinio atlikimo ir neproduktyvaus elgesio darbe.

#### **3.1 Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės**

**Tyrimo tikslas** – ištirti įsitraukimo į darbą medijuojantį poveikį ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir jų individualių darbo rezultatų, moderuojant X, Y ir Z darbuotojų kartoms.

##### **Tyrimo uždaviniai:**

- Įvertinti psichologinio darbuotojų įgalinimo poveikį įsitraukimui į darbą.
- Įvertinti psichologinio darbuotojų įgalinimo poveikį individualiems darbo rezultatams.
- Įvertinti įsitraukimo į darbą poveikį individualiems darbo rezultatams.
- Įvertinti įsitraukimo į darbą medijuojantį poveikį ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir individualių darbo rezultatų.
- Įvertinti X, Y ir Z kartų moderuojantį poveikį ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo į darbą.

Empiriniam tyrimui bus taikomas kiekybinis tyrimo metodas – anoniminė anketinė apklausa. Duomenys bus renkami apklausiant respondentus, pateikiant uždarų klausimų klausimyną (1 priedas) iš 42 klausimų.

### **Tyrimui suformuotos hipotezės:**

1 hipotezė (H1) – psichologinis darbuotojų įgalinimas daro teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą;

2 hipotezė (H2) – psichologinis darbuotojų įgalinimas daro teigiamą poveikį užduoties atlikimui;

3 hipotezė (H3) – psichologinis darbuotojų įgalinimas daro teigiamą poveikį kontekstiniam atlikimui;

4 hipotezė (H4) – psichologinis darbuotojų įgalinimas daro neigiamą poveikį neproduktyviam darbo elgesiui;

5 hipotezė (H5) – įsitraukimas į darbą daro teigiamą poveikį užduoties atlikimui;

6 hipotezė (H6) – įsitraukimas į darbą daro teigiamą poveikį kontekstiniam atlikimui;

7 hipotezė (H7) – įsitraukimas į darbą daro neigiamą poveikį neproduktyviam elgesiui darbe;

1 – 7 hipotezės nustatytos remiantis ankščiau atliktais tyrimais, kai mokslininkai tyrė ryšius tarp psichologinio įgalinimo, įsitraukimo į darbą ir individualių darbo rezultatų. Amor, A. M. ir kt. (2021) nustatė reikšmingą ryšį tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo į darbą. Ankščiau (2016) autorius Teti nustatė reikšmingą ryšį tarp darbuotojų psichologinio įgalinimo ir individualių darbo rezultatų, kurį vėliau Mahmoud, M. A., Ahmad ir kt. (2021) patvirtino. 2016 metais autoriaus Nawrin atliktas tyrimas nustatė teigiamą ryšį tarp darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo į darbą. Kiek ankščiau, 2011 metais autoriai Christian, Garza ir Slaughter nustatė įsitraukimo į darbą teigiamą ryšį darbo rezultatams, o 2013 metais Ariani nustatė neigiamą ryšį tarp įsitraukimo į darbą ir neproduktyvaus darbo elgesio, 2019 metais Rana, S., Pant ir kt. nustatė įsitraukimo į darbą ryšį su trimis individualių darbo rezultatų dimensijomis.

8 hipotezė (H8) – kartos moderuoja ryšį tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo į darbą;

Atliekant literatūros analizę apie kartas autoriai pastebėjo nevienodas skirtingų amžiaus darbuotojų reakcijas į psichologinį įgalinimą ir įsitraukimą į darbą. Singh ir Weimar (2017) nustatė, kad X karta ypač siekia įgalinimo, Aydogmus (2016) atkreipė dėmesį apie Y kartos aukštą emocinį intelektą ir įgalinimo reikšmę jų įsitraukimui į darbą, o McQueenas (2011) pastebėjo, kad Z karta nuo pat gimimo augo priimdami savarankiškus sprendimus ir darbdaviams bus labai svarbu išlaikyti jų dėmesį ir įsitraukimą į darbą. Remiantis šiais teiginiais daroma prielaida, kad kartos moderuoja ryšį tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo į darbą.

9 hipotezė (H9) – įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir užduoties atlikimo;

10 hipotezė (H10) – įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir kontekstinio atlikimo;

11 hipotezė (H11) – įsitraukimas į darbą neigiamai medijuoja ryšį tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir neproduktyvaus elgesio darbe.

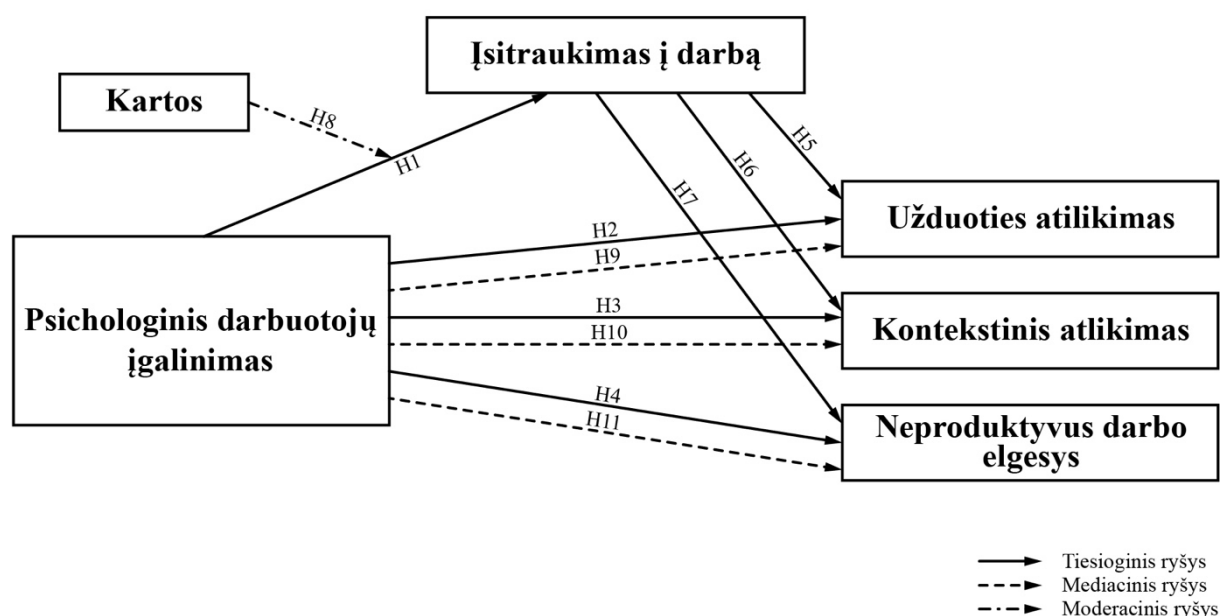
Darbuotojų įgalinimą ir darbo rezultatus nagrinėję tyrėjai atkreipė dėmesį į reikšmingą ryšį tarp šių veiksnių (Mehrabani ir Shajari, 2013; Hee ir kt., 2014; Sun, 2016; Tetik, 2016), o Ugwu ir kt. (2014) rašė, kad psichologinis įgalinimas gali sustiprinti darbuotojų įsitraukimą į savo darbą. Schaufeli ir kt. (2006) teigė, kad įsitraukę darbuotojai pasiekia geresnius individualius darbo rezultatus. Daroma prielaida, kad įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir individualių darbo rezultatų.

### 3.2 Tyrimo modelis ir etapai

Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo sudarytas modelis, kuriuo remiantis bus atliekamas empirinis tyrimas (žr. 10-ą pav.).

#### 10 paveikslas.

*Įsitraukimo į darbą medijuojančio poveikio ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir jų individualių darbo rezultatų, moderuojant skirtingoms darbuotojų kartoms tyrimo modelis.*



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis konceptuali tyrimo modeliu.

Kiekybinio tyrimo metu bus tiriamas įsitraukimo į darbą medijuojantis poveikis ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir jų individualių darbo rezultatų, moderuojant X, Y ir Z darbuotojų kartoms.

### Tyrimo etapai.

Visas tyrimas bus vykdomas trimis etapais:

*Pirmasis etapas*, tai literatūros analizė, kurios metu apžvelgiamos darbuotojų įgalinimo, įsitraukimo į darbą, individualių darbo rezultatų koncepcijos, dimensijos ir kiti svarbiausi aspektai. Taip pat literatūros analizėje apžvelgiami anksčiau atlikti moksliniai tyrimai, kuriuose mokslininkai ieškojo ryšių tarp šių komponentų. Taip pat apžvelgtos X, Y ir Z kartos, jų skirtumai ir galima įtaka ryšiams tarp anksčiau minėtų komponentų.

*Antrasis etapas* – anoniminė anketinė apklausa, kurios metu respondentai pildo anketas. Anketos pildomos internetu, o pati anketa bus talpinama [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) svetainėje. Apklausos anketą sudarys 42 klausimai.

*Trečiasis etapas* – tyrimo duomenų analizė, kurios metu antrojo etapo metu gauti duomenys bus apdorojami pasitelkiant statistinės analizės programą SPSS.

### 3.3 Tyrimo anketos struktūra, respondentų imtis ir duomenų analizės metodai

**Tyrimo anketos struktūra.** Kiekybinio tyrimo metu bus naudojama anketa respondentams remiantis trimis klausimynais (žr. 5 lentelę).

#### 5 lentelė.

*Tyrimo anketos struktūra*

Klausimynas	Autorius	Skalės	Kl.
Psichologinis darbuotojų įgalinimas	M. Tvarijonavičius ir kt. (2016).	1. Psichologinis darbuotojų įgalinimas	9
Įsitraukimas į darbą	W. Schaufeli ir kt. (2006).	1. Įsitraukimas į darbą	9
Individualūs darbo rezultatai	L. Koopmans ir kt. (2014).	1. Užduoties atlikimas 2. Kontekstinis atlikimas 3. Neproduktyvus darbo elgesys	18
Informacija apie respondentą	-	Lytis, amžius, pareigos, darbo stažas, įmonės dydis ir įmonės veiklos sritis.	6

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje paminėtais autoriais

Psichologiniam įgalinimui įvertinti bus naudojama M. Tvarijonavičius ir kt. (2016) klausimynas iš 9 teiginių. Teiginiai vertinami likerto skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 6 (visiškai sutinku). Teiginių pavyzdžiai:

- Mano darbas padeda man siekti ilgalaikių tikslų.
- Aš galiu darbe daryti įtaką kitiems žmonėms.
- Aš esu kompetentingas tinkamai atlikti savo darbą.

Įsitraukimui į darbą W. Schaufeli ir kt. (2006) 9 teiginių klausimynas. Teiginiai vertinami likerto skalėje nuo 0 (niekada) iki 6 (visada). Teiginių pavyzdžiai:

- Dirbdamas jaučiuosi trykštantis energija.
- Darbe jaučiuosi stiprus ir energingas.
- Entuziastingai atlieku savo darbą.

Individualūs darbo rezultatai bus vertinami pagal Koopmans ir kt. klausimyną. Tyrimui pasirinkta naujesnė ir trumpesnė autorės klausimyno versija (Koopmans ir kt., 2014), kurioje autorė atsisakė adaptyvaus atlikimo dimensijos dėl šios dimensijos persidengimo su kontekstiniu atlikimu. Klausimynas darbe atskirtas į dvi dalis dėl skirtingų matavimo skalių. Pirmus 13 klausimų sudarys užduoties atlikimas ir kontekstinis atlikimas dimensijos, teiginiai vertinami skalėje 0 (retai)– 4 (visada). Teiginių pavyzdžiai:

- Pavyko susiplanuoti savo darbus taip, kad jie būtų atlikti laiku.
- Mano planavimas buvo optimalus.
- Dirbdamas turėjau omenyje rezultatus, kuriuos turėjau pasiekti.

Neproduktyvus darbo elgesys (5 teiginiai) bus vertinamas kiek kitokioje skalėje 0 (niekada) – 4 (dažnai). Teiginių pavyzdžiai:

- Aš skundžiausi dėl nesvarbių dalykų darbe.
- Aš buvau linkęs (-usi) sureikšminti problemas darbe labiau nei jos iš tiesų buvo.
- Aš sutelkiau dėmesį į neigiamus darbinės situacijos aspektus, o ne į teigiamus aspektus.

Anketa bus anonimine, tačiau anketoje bus renkami duomenis apie respondento lytį, amžių, pareigas, darbo stažą bei organizacijos dydį ir veiklos sritį.

**Tyrimo imtis.** Tyrimui reikalinga respondentų imtis apskaičiuota pagal Paniotto formulę (paklaida 5%). Remiantis statistikos departamento skelbiamais duomenimis - 2021 m. III ketvirtį Lietuvoje užimtų žmonių skaičius buvo – 1386 500.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kur: n – imties dydis;  $\Delta$ - imties paklaidos dydis (=0,05); N – populiacijos dydis

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{1386500}} = 400$$

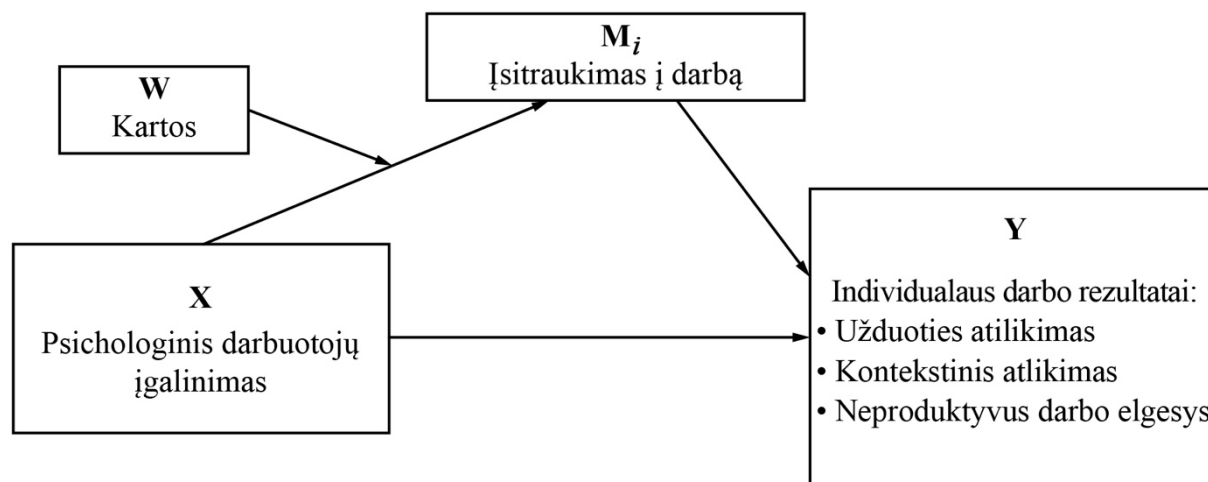
Remiantis Paniotto formule, apskaičiuota, kad tyrimui reikės apklausti ne mažiau kaip 400 respondentų.

### Duomenų analizės metodai.

Duomenų analizė bus atliekama pasitelkiant statistinės analizės programą SPSS. Atliekant analizę bus naudojamas A. Hayes įskiepis „Process“. Duomenų analizei bus taikomas autoriaus 7 modelis (žiūrėti 11 paveikslą).

### 11 paveikslas.

A. Hayes 7 modelio pritaikymas tyrimui



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis A. Hayes, 2013.

Naudojantis A. Hayes 7 modeliu bus atliekama analizė tris kartus keičiant Y ( $Y_1$ -užduoties atlikimas,  $Y_2$  – kontekstinis atlikimas,  $Y_3$ – neproduktyvus darbo elgesys).

#### 4. ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ MEDIJUOJANČIO POVEIKIO RYŠIUI TARP DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO IR JŲ INDIVIDUALIŲ DARBO REZULTATŲ, MODERUOJANT SKIRTINGOMS DARBUOTOJŲ KARTOMS TYRIMO REZULTATAI.

Atliktas kiekybinis tyrimas – anoniminė respondentų apklausa, kai jie buvo apklausiami per internetinę apklausų platformą apklausa.lt. Apklausa buvo pradėta vykdyti 2021 metų gruodžio mėnesį ir respondentų atsakymai buvo renkami iki 2022 metų kovo mėnesio. Iš viso apklausti 462 respondentai. Tiriamieji atrinkti netikimybine, patogiaja atranka. Tyrimo klausimynas buvo platinamas socialiniuose tinkluose, taip pat buvo kreipiamasi į įvairių sektorių įmonių vadovus su prašymu pasidalinti klausimynu su savo organizacijos darbuotojais. Tiriamieji buvo užtikrinti dėl anonimiškumo ir konfidencialumo ir buvo supažindinti su tyrimo tikslu.

##### 4.1 Respondentų demografinės ir darbinės charakteristikos

Apklausos metu respondentų buvo prašoma atsakyti ir į klausimus apie jų demografinės ir darbinės charakteristikas. Anketoje buvo prašoma nurodyti: lytį, amžių, pareigas, darbo stažą. Taip pat apie dabartinės darbovietės dydį ir veiklos sritį. Gautų respondentų atsakymų apie demografinės charakteristikas pasiskirstymas pateikiamas 6 lentelėje.

##### 6 lentelė.

*Respondentų demografinės charakteristikos*

Klausimas	Pasiskirstymas	Atsakymų skaičius	Atsakymų skaičius (%)
Lytis	Vyrai	215	46,5%
	Moterys	247	53,5%
Amžius	18-27 metai	105	22,7%
	28-42 metai	256	55,4%
	43-64 metai	101	21,9%

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Apklausoje dalyvavo 462 įvairaus amžiaus dirbantys asmenys, kurių amžius svyravo nuo 18 iki 64 metų amžiaus. Didžiausią respondentų dalį (55,4%), sudarė asmenys nuo 28 iki 42 metų, tai amžiaus grupė, kurios šiuo metu darbo rinkoje yra daugiausia. Šiek tiek daugiau anketų gauta iš moterų, nei vyrų (moterų 53,5% ir vyrų 46,5%) kas yra dėsninga didesnei moterų nei vyrų populiacijai Lietuvoje. Taip pat respondentai buvo apklausiami apie jų darbinės charakteristikas, kurios yra pateikiamos 7 lentelėje.



**7 lentelė.***Respondentų darbinės charakteristikos*

<b>Klausimas</b>	<b>Pasiskirstymas</b>	<b>Atsakymų skaičius</b>	<b>Atsakymų skaičius (%)</b>
<b>Pareigos</b>	Vadovaujančios	183	39,6%
	Nevadovaujančios	279	60,4%
<b>Darbo stažas</b>	Nedirbanti/Nedirbantis	2	0,4%
	Nuo 0 iki 2 metų	67	14,5%
	2-5 metai	75	16,2%
	5-10 metai	105	22,7%
	10 ir daugiau metų	213	46,1%

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Apklausoje didesnioji dalis respondentų yra užimantys nevadovaujančias pareigas (60,4%), o darbo stažas dažniausiai buvo 10 ir daugiau metų (46,1%). Apklaustieji buvo prašomi atsakyti ir į du klausimus apie jų dabartinę darbovietę: įmonės dydį ir veiklos pobūdį. Duomenys pateikiami 8 lentelėje.

**8 lentelė.***Respondentų darboviečių duomenys*

<b>Klausimas</b>	<b>Pasiskirstymas</b>	<b>Atsakymų skaičius</b>	<b>Atsakymų skaičius (%)</b>
<b>Įmonės dydis</b>	Mikro įmonė	93	20,1%
	Maža įmonė	99	21,4%
	Vidutinė įmonė	116	25,1%
	Didelė įmonė	154	33,3%
<b>Įmonės veiklos sritis</b>	Gamybos sektorius	59	12,8%
	Paslaugų sektorius	234	50,6%
	Prekybos sektorius	92	19,9%
	Kitas variantas	77	16,7%

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Respondentų atstovaujama įmonių dydžiai pasiskirstė gana tolygiai, kiek daugiau buvo dirbančių didelėse įmonėse (33,3%). Daugiau nei pusė apklaustųjų (50,6%) dirba paslaugų sektoriuje.

## 4.2 Klausimyno patikimumo rodikliai

Darbuotojų psichologinio įgalinimo, įsitraukimo į darbą bei individualių darbo rezultatų matavimui buvo parinkti mokslininkų sukurti klausimynai. Siekiant patikrinti ir įvertinti klausimynų patikimumą, buvo apskaičiuota Cronbach alpha koeficientai (žiūrėti 9 lentelė).

### 9 lentelė.

*Atlikto tyrimo Cronbach alpha koeficientai*

<b>Autorius</b>	<b>Klausimynas</b>	<b>Tyrimo Cronbach alpha</b>
M. Tvarijonavičius ir kt. (2016).	Psichologinis darbuotojų įgalinimas	0,905
W. Schaufeli ir kt. (2006).	Įsitraukimas į darbą	0,923
L. Koopmans ir kt. (2014).	Užduoties atlikimas	0,816
	Kontekstinis atlikimas	0,856
	Neproduktyvus darbo elgesys	0,841

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Psichologinio įgalinimo (0,905) ir įsitraukimo į darbą (0,923) atsakymų Cronbach alpha yra ganėtinai aukšti, todėl tai parodo aukštą duomenų patikimumą. Kiek žemesni Cronbach alpha koeficientai yra individualių darbo rezultatų komponentų: užduoties atlikimas - 0,816, kontekstinis atlikimas - 0,856, neproduktyvus darbo elgesys – 0,841. Nors ir kiek žemesni už įgalinimo ir įsitraukimo koeficientus, tačiau tai yra pakankamai aukšti, jog duomenys būtų naudojami tolimesnei analizei.

Kadangi visų klausimynų cronbach alpha koeficientai yra aukštesni nei 0,7, todėl duomenis galima laikyti patikimais ir naudoti tolimesnei analizei.

## 4.3 Tyrimo duomenų aprašomoji statistika

Prieš atliekant duomenų analizę ir pradėdant skaičiuoti vidurkių skirtumus, buvo atliktas Kolmogorovo – Smirnovo ir Shapiro – Wilk testai (žr. 3-ą priedą) siekiant įvertinti ar duomenys yra parametriniai ir ar atitinka normalaus pasiskirstymo sąlygas. (žr. 10-ą lentelę).

**10 lentelė.***Kolmogorovo – Smirnovo ir Shapiro -Wilko testų išsklotinė*

Klausimynas	Kolmogorov – Smirnov testas	Shapiro – Wilk testas	Skewness	Kurtosis
	P vertė	P vertė		
Psichologinis įgalinimas	<0,001	<0,001	-0,349	0,261
Įsitraukimas į darbą	0,013	<0,001	-0,338	-0,093
Užduoties atlikimas	<0,001	<0,001	-0,146	-0,252
Kontekstinis atlikimas	<0,001	<0,001	-0,287	-0,440
Neproduktyvaus darbo elgesys	<0,001	<0,001	0,176	-0,614

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Visų klausimynų duomenys neatitinka normalumo testų reikalavimų, nes p vertės yra žemesnės nei 0,05. Tačiau klausimynų Skewness ir Kurtosis reikšmės neviršija -1 ar 1, todėl duomenis galima laikyti artimus normaliam skirstiniui ir naudoti tolimesnėje analizėje. Tolimesnėje analize naudojant t-test ir One Way – ANOVA testus bus lyginami veiksmų vidurkiai ir ieškomi statistiškai reikšmingi ryšiai. Pirmiausiai lyginami veiksniai pagal respondentų lytį (11 lentelė).

**11 lentelė.***Respondentų palyginimas pagal lytį*

Veiksniai	Lytis	Vidurkis	t	df	P vertė
Psichologinis darbuotojų įgalinimas	Vyras	4,0972	1,075	460	0,283
	Moteris	3,9883			
Darbuotojų įsitraukimas	Vyras	4,0491	-0,782	460	0,435
	Moteris	4,1212			
Užduoties atlikimas	Vyras	2,6021	<b>-2,393</b>	<b>460</b>	<b>0,017</b>
	Moteris	2,7547			
Kontekstinis atlikimas	Vyras	2,4336	0,003	460	0,998
	Moteris	2,4334			
Neproduktyvus elgesys darbe	Vyras	1,5153	<b>-3,384</b>	<b>460</b>	<b>&lt;0,001</b>
	Moteris	1,8032			

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Rasti statistiškai reikšmingi skirtumai (kai  $p < 0,05$ ) dvejose individualių darbo rezultatų dimensijose pagal respondentų lytį: užduoties atlikimas  $p = 0,017$  ir neproduktyvus elgesys darbe  $p < 0,001$ . Tolimesnėje analizėje lyginsime veiksnius pagal respondentų užimamas pareigas (12 lentelė).

### 12 lentelė.

*Respondentų palyginimas pagal užimamas pareigas*

<b>Veiksniai</b>	<b>Pareigos</b>	<b>Vidurkis</b>	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>P vertė</b>
Psichologinis darbuotojų įgalinimas	Vadovaujančios	4,4019	<b>6,037</b>	<b>460</b>	<b>&lt;0,001</b>
	Nevadovaujančios	3,8008			
Darbuotojų įsitraukimas	Vadovaujančios	4,2872	<b>3,559</b>	<b>460</b>	<b>&lt;0,001</b>
	Nevadovaujančios	3,9567			
Užduoties atlikimas	Vadovaujančios	2,7260	1,072	460	0,284
	Nevadovaujančios	2,6559			
Kontekstinis atlikimas	Vadovaujančios	2,7021	<b>5,702</b>	<b>460</b>	<b>&lt;0,001</b>
	Nevadovaujančios	2,2574			
Neproduktyvus elgesys darbe	Vadovaujančios	1,6317	-	460	0,479
	Nevadovaujančios	1,6939			

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Lyginant respondentų užimančių vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas rasti statistiškai reikšmingi skirtumai: psichologinis darbuotojų įgalinimas ( $< 0,001$ ), darbuotojų įsitraukimas ( $< 0,001$ ), kontekstinis atlikimas ( $< 0,001$ ). Toliau lyginami veiksmų vidurkiai pagal darbuotojų amžių (13 lentelė).

**13 lentelė.***Respondentų palyginimas pagal amžių*

<b>Veiksniai</b>	<b>Darbuotojų amžius</b>	<b>Vidurkis</b>	<b>df</b>	<b>F</b>	<b>P vertė</b>
Psichologinis darbuotojų įgalinimas	18 – 27 metai	3,8180	2	2,852	0,059
	28 – 42 metai	4,0972			
	43 – 64 metai	4,1210			
Darbuotojų įsitraukimas	18 – 27 metai	3,9386	<b>2</b>	<b>4,076</b>	<b>0,018</b>
	28 – 42 metai	4,0583			
	43 – 64 metai	4,3168			
Užduoties atlikimas	18 – 27 metai	2,6405	2	1,042	0,354
	28 – 42 metai	2,6680			
	43 – 64 metai	2,7683			
Kontekstinis atlikimas	18 – 27 metai	2,5190	2	7,85	0,457
	28 – 42 metai	2,3961			
	43 – 64 metai	2,4394			
Neproduktyvus elgesys darbe	18 – 27 metai	1,6133	<b>2</b>	<b>3,757</b>	<b>0,024</b>
	28 – 42 metai	1,7664			
	43 – 64 metai	1,4812			

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Lyginant respondentų amžių, statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tarp visų amžiaus darbuotojų grupių įsitraukime į darbą (df =2; F= 4,076; p=0,018) ir neproduktyviame elgesyje darbe (df=2; F= 3,757p=0,024). Rasti reikšmingi skirtumai tarp amžiaus grupių (žr. 14 lentelė).

## 14 lentelė.

*Respondentų reikšmingi skirtumai pagal amžių*

	<i>(i) karta</i>	<i>(j) karta</i>	<i>(i-j)</i>	<i>p</i>
<i>Psichologinis įgalinimas</i>	18-27 metai	28-42 metai	-0,27923	0,026
	18-27 metai	43-64 metai	-0,30302	0,045
<i>Įsitraukimas</i>	18-27 metai	43-64 metai	-0,37821	0,006
	28-42 metai	43-64 metai	-0,25851	0,026
<i>Neproduktyvus elgesys</i>	28-42 metai	43-64 metai	0,28522	0,008

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Rasti statistiškai reikšmingi ryšiai lyginant šias grupes: psichologinis darbuotojų įgalinimas tarp 18-27 ir 28-42 amžiaus respondentų ( $p=0,026$ ), taip pat reikšmingas skirtumas tarp 18-27 ir 43-64 amžiaus grupių ( $p=0,045$ ). Vertinant įsitraukimą į darbą nustatyti reikšmingi ryšiai tarp 18-27 ir 43-64 ( $p=0,006$ ), bei 28-42 ir 43-64 amžiaus respondentų ( $p=0,026$ ).

Užduoties ir kontekstinio atlikimo palyginime reikšmingų skirtumų nenustatyta, tačiau rastas reikšmingas skirtumas neproduktyvaus elgesio darbe vertinime tarp 28-42 ir 43-64 respondentų ( $p=0,008$ ). Toliau bus lyginami veiksniai pagal darbo stažą (15 lentelė).

**15 lentelė.**

*Respondentų palyginimas pagal darbo stažą*

<b>Veiksniai</b>	<b>Darbo stažas</b>	<b>Vidurkis</b>	<b>df</b>	<b>F</b>	<b>P vertė</b>
Psichologinis darbuotojų įgalinimas	Nedirbanti/Nedirbantis	4,5556	<b>4</b>	<b>3,121</b>	<b>0,015</b>
	Nuo 0 iki 2 metų	3,8060			
	2-5 metai	3,9333			
	5-10 metai	3,8857			
	10 ir daugiau metų	4,2201			
Darbuotojų įsitraukimas	Nedirbanti/Nedirbantis	3,9444	<b>4</b>	<b>3,573</b>	<b>0,007</b>
	Nuo 0 iki 2 metų	4,0448			
	2-5 metai	4,0296			
	5-10 metai	3,8226			
	10 ir daugiau metų	4,2535			
Užduoties atlikimas	Nedirbanti/Nedirbantis	2,9000	4	1,509	0,198
	Nuo 0 iki 2 metų	2,6328			
	2-5 metai	2,6640			
	5-10 metai	2,5719			
	10 ir daugiau metų	2,7596			
Kontekstinis atlikimas	Nedirbanti/Nedirbantis	3,1875	4	0,879	0,476
	Nuo 0 iki 2 metų	2,5131			
	2-5 metai	2,4033			
	5-10 metai	2,3463			
	10 ir daugiau metų	2,4451			
Neproduktyvus elgesys darbe	Nedirbanti/Nedirbantis	1,8000	4	0,947	0,436
	Nuo 0 iki 2 metų	1,5522			
	2-5 metai	1,7120			
	5-10 metai	1,7981			
	10 ir daugiau metų	1,6263			

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Lyginant respondentų darbo stažą rasti reikšmingi skirtumai psichologiniame darbuotojų įgalinime ( $df=4;F=3,121;p =0,015$ ) ir įsitraukime į darbą ( $df=4;F=3,573;p =0,007$ ) tarp skirtingų

darbo stažo grupių. 16 lentelėje pateikiami reikšmingi skirtumai tarp skirtingą darbo stažą turinčių respondentų grupių.

### 16 lentelė.

*Respondentų reikšmingi skirtumai pagal darbo stažą*

	<i>(i) darbo stažas</i>	<i>(j) darbo stažas</i>	<i>(i-j)</i>	<i>p</i>
<i>Psichologinis įgalinimas</i>	0-2 metai	10 ir daugiau	-0,41417	0,006
	2-5 metai	10 ir daugiau	-0,28680	0,048
	5-10 metai	10 ir daugiau	-0,33442	0,009
<i>Įsitraukimas</i>	5-10 metai	10 ir daugiau	-0,43090	<0,001
<i>Užduoties atlikimas</i>	5-10 metai	10 ir daugiau	-0,18722	0,022

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Rasti reikšmingi skirtumai tarp vidurkių lyginant psichologinį darbuotojų įgalinimą tarp 0-2 bei 10 ir daugiau metų darbo stažą turinčių respondentų kai  $p = 0,006$ . Taip pat reikšmingas skirtumas rastas tarp 2-5 bei 10 ir daugiau metų dirbančių žmonių ( $p = 0,048$ ) ir 5-10 bei 10 ir daugiau metų stažo ( $p = 0,009$ ).

Vertinant darbuotojų įsitraukimą į darbą (žr. 5 priedą) rasti reikšmingas skirtumas tarp respondentų dirbančių 5-10 bei 10 ir daugiau metų ( $p < 0,001$ ). Užduoties atlikimas reikšmingą ryšys nustatytas taip pat tik tarp respondentų dirbančių 5-10 bei 10 ir daugiau metų ( $p = 0,022$ ).

Tolimesniame etape bus lyginami respondentų atsakymų vidurkiai pagal jų darbovietės dydį (17 lentelė).



**17 lentelė.***Respondentų palyginimas pagal darbovietės dydį*

<b>Veiksniai</b>	<b>Įmonės dydis</b>	<b>Vidurkis</b>	<b>df</b>	<b>F</b>	<b>P vertė</b>
Psichologinis darbuotojų įgalinimas	Mikro įmonė	4,1135	3	0,722	0,539
	Maža įmonė	4,0325			
	Vidutinė įmonė	4,1121			
	Didelė įmonė	3,9430			
Darbuotojų įsitraukimas	Mikro įmonė	4,2521	<b>3</b>	<b>2,7663</b>	<b>0,042</b>
	Maža įmonė	4,0449			
	Vidutinė įmonė	4,2011			
	Didelė įmonė	3,9303			
Užduoties atlikimas	Mikro įmonė	2,6737	3	2,525	0,057
	Maža įmonė	2,5374			
	Vidutinė įmonė	2,6897			
	Didelė įmonė	2,7792			
Kontekstinis atlikimas	Mikro įmonė	2,5914	3	1,352	0,257
	Maža įmonė	2,3990			
	Vidutinė įmonė	2,3932			
	Didelė įmonė	2,3908			
Neproduktyvus elgesys darbe	Mikro įmonė	1,6538	3	0,117	0,950
	Maža įmonė	1,7111			
	Vidutinė įmonė	1,6397			
	Didelė įmonė	1,6693			

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Vertinant respondentų darbovietės dydį rastas tik vienas reikšmingas skirtumas tarp respondentų darboviečių dydį darbuotojų įsitraukime ( $df=3; F=2,77663; p=0,042$ ). Lyginant atskiras darbuotojų stažo grupes rasti keli reikšmingi skirtumai (žr. 18 lentelė.)

**18 lentelė.***Respondentų reikšmingi skirtumai pagal darbovietės dydį*

	<i>(i) įmonės dydis</i>	<i>(j) įmonės dydis</i>	<i>(i-j)</i>	<i>p</i>
<i>Įsitraukimas</i>	Mikro įmonė	Didelė įmonė	0,32181	0,013
	Vidutinė įmonė	Didelė įmonė	0,27086	0,025
<i>Užduoties atlikimas</i>	Maža įmonė	Didelė įmonė	-0,24185	0,006

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas (žr. 18 lentelę) vertinant darbuotojų įsitraukimą darbuotojų dirbančių mikro ir didelėje įmonėje ( $p=0,013$ ) bei vidutinėje ir didelėje įmonėje ( $p=0,025$ ). Taip pat rastas statistiškai reikšmingas ryšys vertinant darbuotojų užduoties atlikimą dirbančių mažoje ir didelėje įmonėje ( $p=0,006$ ). Tolimesnėje analizėje lyginsime vidurkius pagal respondentų darbovietės veiklos sritį (19 lentelė).

**19 lentelė.***Respondentų palyginimas pagal darbovietės veiklos sritį*

<b>Veiksniai</b>	<b>Veiklos sritis</b>	<b>Vidurkis</b>	<b>df</b>	<b>F</b>	<b>P vertė</b>
Psichologinis darbuotojų įgalinimas	Gamybos sektorius	3,7966	3	1,713	0,164
	Paslaugų sektorius	4,1325			
	Prekybos sektorius	4,0242			
	Kita	3,9582			
Darbuotojų įsitraukimas	Gamybos sektorius	4,0320	3	2,298	0,077
	Paslaugų sektorius	4,2009			
	Prekybos sektorius	3,9891			
	Kita	3,9039			
Užduoties atlikimas	Gamybos sektorius	2,6136	3	,500	0,683
	Paslaugų sektorius	2,7071			
	Prekybos sektorius	2,7130			
	Kita	2,6312			

Kontekstinis atlikimas	Gamybos sektorius	2,5166	3	1,001	0,392
	Paslaugų sektorius	2,4663			
	Prekybos sektorius	2,4117			
	Kita	2,2962			
Neproduktyvus elgesys darbe	Gamybos sektorius	1,8169	3	,815	0,486
	Paslaugų sektorius	1,6222			
	Prekybos sektorius	1,6478			
	Kita	1,7247			

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Reikšmingų skirtumų tarp visų darbuotojų veiklos sričių nenustatyta. Tolimesnėje analizėje lyginsime atskirų grupių vidurkius pagal respondentų darbovietės veiklos sritį (20 lentelė).

## 20 lentelė.

*Respondentų reikšmingi skirtumai pagal darbovietės veiklos sritį*

	(i) įmonės dydis	(j) įmonės dydis	(i-j)	p
<i>Įgalinimas</i>	Gamybos sektorius	Paslaugų sektorius	-0,33587	0,034
<i>Įsitraukimas</i>	Paslaugų sektorius	Kiti sektoriai	0,29699	0,022

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Nustatytas reikšmingas skirtumas vertinant darbuotojų įgalinimą tarp gamybos ir paslaugų sektorių ( $p=0,034$ ) (žr. 20 lentelė). Vertinant įsitraukimą į darbą rastas reikšmingas skirtumas tarp paslaugų sektoriaus ir kitų veiklų sričių ( $p=0,022$ ).

**Rezultatų apibendrinimas.** Palyginus respondentų atsakymų vidurkius pagal demografines charakteristikas rasti reikšmingi ryšiai tarp respondentų vyrų ir moterų: užduoties atlikime kai moterų atsakymų rezultatai yra aukštesni už vyrų (M: vid.2,75, V: vid. 2,60) ir

neproduktyviame elgesyje darbe kai moterys yra labiau linkusios elgtis neproduktyviai darbe nei vyrai (M: vid. 1,80, V: vid. 1,52).

Lyginant respondentus pagal užimamas pareigas nustatytas reikšmingas ryšys lyginant psichologinis įgalinimą, kai vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai (4,40) jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti už nevadovaujančias pareigas užimančius darbuotojus (3,80). Statistiškai reikšmingas skirtumas ir įsitraukime į darbą kai vadovai (vid. 4,30) jaučiasi labiau įsitraukę į darbą už savo pavaldinius (vid. 3,96). Vadovų rezultatai gerokai aukštesni ir kontekstiniame atlikime (vadovai – vid. 2,70; nevadovaujančia pareigas užimantys – vid. 2,25).

Rasti statistiškai reikšmingi skirtumai lyginant psichologinį darbuotojų įgalinimą tarp 18-27 (vid. 3,82) ir 28-42 (vid. 4,10) amžiaus respondentų, taip pat reikšmingas skirtumas tarp 18-27 (vid. 3,82) ir 43-64 (vid. 4,12) amžiaus grupių. Todėl galima teigti, kad jauni darbuotojai jaučiasi mažiausiai psichologiškai įgalinti už vyresnius savo kolegas. Vertinant įsitraukimą į darbą nustatyti reikšmingi skirtumai tarp 18-27 (vid. 3,94) ir 43-64 (vid. 4,32) amžiaus respondentų bei 28-42 (vid. 4,06) ir 43-64 (vid. 4,32) amžiaus respondentų. Todėl galime teigti, kad vyriausi darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą už jaunesnius savo kolegas. Taip pat nustatytas reikšmingas skirtumas neproduktyvaus elgesio darbe vertinime tarp 28-42 (vid. 1,77) ir 43-64 (vid. 1,48) amžiaus respondentų. Vyriausioji amžiaus grupė (vid. 1,48) yra linkusi rečiau elgtis neproduktyviai darbe už 28-42 amžiaus grupę (vid. 1,77).

Rasti reikšmingi skirtumai tarp vidurkių lyginant psichologinį darbuotojų įgalinimą kai 0-2 metus dirbantys darbuotojai (vid. 3,81) yra mažiau įgalinti nei 10 ir daugiau metų darbo stažą (vid. 4,22) turintys respondentai, taip pat mažiau įgalinti 2-5 stažą turintys darbuotojai (vid. 3,93) lyginant su 10 ir daugiau metų (vid. 4,22) dirbančių žmonių. Reikšmingas ryšys taip pat nustatytas tarp 5-10 (vid. 3,89) bei 10 ir daugiau metų (vid. 4,22) stažo turinčių darbuotojų. Taip pat 10 ir daugiau metų dirbantys respondentai yra labiau įsitraukę į darbą (vid. 4,25) už 5-10 metus dirbančius kolegas (vid. 3,82), taip pat tarp šių amžiaus grupių nustatyti reikšmingi skirtumai užduoties atlikime, ir kai didžiausią stažą turinčių darbuotojų vidurkis 2,76 yra didesnis už 5-10 stažą turinčios grupės vidurkį (2,58).

Nustatyti reikšmingi skirtumai įsitraukime lyginant respondentų atsakymus pagal jų įmonės dydį. Darbuotojų įsitraukimas dirbančių mikro (vid. 4,25) yra reikšmingai didesnis už darbuotojų dirbančių didelėje įmonėje (vid. 3,93), vidutinėje įmonėje darbuotojai yra taip pat labiau įsitraukę (vid. 4,20) nei didelėje įmonėje dirbantys darbuotojai (vid. 3,93). Užfiksuotas reikšmingas ryšys ir užduoties atlikime respondentų dirbančių mažoje ir didelėje įmonėje, kai

mažoje įmonėje darbuotojų atsakymų vidurkis 2,54 yra reikšmingai mažesnis už didelėje įmonėje dirbančių darbuotojų vidurkį (2,78). Taip pat reikšmingi ryšiai nustatyti vertinant darbuotojų įgalinimą, kai gamybos srities darbuotojai jaučiasi mažiau psichologiškai įgalinti (vid. 3,80) ir paslaugų sektorių (vid. 4,13).

#### 4.4 Medijuojantis poveikis ryšiui tarp ,psichologinio darbuotojų įgalinimo ir individualių darbo rezultatų, moderuojant skirtingoms darbuotojų kartoms

Prieš pradėdant moderatoriaus ir mediatoriaus analizes buvo patikrinti anksčiau mokslininkų jau tirti ryšiai pagal tyrimui surinktus respondentų duomenis. 21 lentelėje pateikiami regresijos duomenys, psichologinio darbuotojų įgalinimo ryšiai su įsitraukimu į darbą ir trejomis individualių darbo rezultatų dimensijomis.

##### 21 lentelė.

*Psichologinio įgalinimo ryšys su įsitraukimu į darbą ir su trejomis individualių darbo rezultatų dimensijomis*

Y	X- Psichologinis darbuotojų įgalinimas			
	B	$\beta$	t	p
<b>Įsitraukimas</b>	0,525	0,577	15,151	<0,001
	Adj. r <sup>2</sup> =0,331; F= 229,539; p<,001			
<b>Užduoties atlikimas</b>	0,226	3,58	8,219	<0,001
	Adj. r <sup>2</sup> =0,126; F= 67,555; p<,001			
<b>Kontekstinis atlikimas</b>	0,341	0,437	10,406	<0,001
	Adj. r <sup>2</sup> =0,189; F= 108,288; p<,001			
<b>Neproduktyvus elgesys darbe</b>	-0,191	-0,225	-4,952	<0,001
	Adj. r <sup>2</sup> =0,049; F= 24,257; p<,001			

*Pastaba. B – nestandartizuotas koeficientas B;  $\beta$  – standartizuotas koeficientas Beta; t – t testo reikšmė; p – patikimumo lygmuo, Adj. r<sup>2</sup>- determinacijos koeficientas.*

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

**Psichologinio įgalinimo ryšys su įsitraukimu į darbą.** *Anova* testas patvirtino duomenų tinkamumą regresinei analizei ( $p < 0,001$ ), o *Durbin–Watson* testas (2,065) patvirtino tiesinės regresijos lygties tinkamumą prognozavimui. Psichologinis įgalinimas paaiškina įsitraukimą į darbą 33,1 procentais ir šis ryšys yra statistiškai reikšmingas (Adj.  $r^2 = 0,331$ ,  $F = 229,539$ ;  $p < 0,001$ ). Remiantis turimo duomenimis nustatyta, kad darbuotojų psichologinis įgalinimas sudaro statistiškai reikšmingą, teigiamą ryšį su įsitraukimu į darbą. Kadangi respondentų duomenys nėra normaliai pasiskirstę, o tik artimi normaliam skirstiniui – buvo atlikta *Bootstrap* procedūra ( $p < 0,001$ , *Lower* = 0,436, *Upper* = 0,611), rezultatai patvirtina duomenų tinkamumą regresijai.

**Psichologinio įgalinimo ryšys su užduoties atlikimu.** *Anova* testas patvirtino duomenų tinkamumą regresinei analizei ( $p < 0,001$ ), o *Durbin–Watson* testas (1,965) patvirtino tiesinės regresijos lygties tinkamumą prognozavimui. Psichologinis įgalinimas paaiškina užduoties atlikimą 12,6 procentais ir šis ryšys yra statistiškai reikšmingas (Adj.  $r^2 = 0,126$ ,  $F = 67,555$ ;  $p < 0,001$ ). Remiantis šiais duomenimis, darbuotojų psichologinis įgalinimas sudaro statistiškai reikšmingą ryšį su užduoties atlikimu. Kadangi respondentų duomenys nėra normaliai pasiskirstę, o tik artimi normaliam skirstiniui – buvo atlikta *Bootstrap* procedūra ( $p < 0,001$ , *Lower* = 0,168, *Upper* = 0,287), rezultatai patvirtina duomenų tinkamumą regresijai.

**Psichologinio įgalinimo ryšys su kontekstiniu atlikimu.** *Anova* testas patvirtino duomenų, tinkamumą, regresinei analizei ( $p < 0,001$ ), o *Durbin–Watson* testas (1,901) patvirtino tiesinės regresijos lygties tinkamumą prognozavimui. Psichologinis įgalinimas paaiškina kontekstinį atlikimą 18,9 procentais ir šis ryšys yra statistiškai reikšmingas (Adj.  $r^2 = 0,189$ ,  $F = 108,288$ ;  $p < 0,001$ ). Remiantis atlikto tyrimo duomenimis nustatyta, kad darbuotojų psichologinis įgalinimas sudaro statistiškai reikšmingą, teigiamą ryšį su kontekstiniu atlikimu. Kadangi respondentų duomenys nėra normaliai pasiskirstę, o tik artimi normaliam skirstiniui – buvo atlikta *Bootstrap* procedūra ( $p < 0,001$ , *Lower* = 0,268, *Upper* = 0,414), rezultatai patvirtina duomenų tinkamumą regresijai.

**Psichologinio įgalinimo ryšys su neproduktyviu elgesiu darbe.** *Anova* testas patvirtino duomenų tinkamumą regresinei analizei ( $p < 0,001$ ), o *Durbin–Watson* testas (1,837) patvirtino tiesinės regresijos lygties tinkamumą prognozavimui. Psichologinis įgalinimas paaiškina neproduktyvų elgesį darbe 4,9 procentais ir šis ryšys yra statistiškai reikšmingas (Adj.  $r^2 = 0,049$ ;  $F = 24,257$ ;  $p < 0,001$ ). Remiantis atlikto tyrimo duomenimis nustatyta, kad darbuotojų psichologinis įgalinimas sudaro statistiškai reikšmingą, neigiamą ryšį su neproduktyviu elgesiu darbe. Kadangi respondentų duomenys nėra normaliai pasiskirstę, o tik artimi normaliam

skirstiniui – buvo atlikta *Bootstrap* procedūra ( $p < 0,001$ ,  $Lower = -0,281$ ,  $Upper = 0,105$ ), rezultatai patvirtina duomenų tinkamumą regresijai. Tolimesniame tyrimo etape buvo tikrinti ryšiai tarp įsitraukimo į darbą ir individualių darbo rezultatų dimensijų: užduoties atlikimas, kontekstinis atlikimas ir neproduktyvus darbo elgesys (žiūrėti 22 lentelę).

## 22 lentelė.

*Įsitraukimo į darbą ryšys su trejomis individualių darbo rezultatų dimensijomis*

Y	X- Įsitraukimas			
	B	$\beta$	t	p
<b>Užduoties atlikimas</b>	0,256	0,369	8,513	<0,001
	Adj. $r^2 = 0,134$ ; $F = 72,748$ ; $p < 0,001$			
<b>Kontekstinis atlikimas</b>	0,488	0,569	14,824	<0,001
	Adj. $r^2 = 0,322$ ; $F = 219,758$ ; $p < 0,001$			
<b>Neproduktyvus elgesys darbe</b>	-0,223	-0,239	-5,289	$p < 0,001$
	Adj. $r^2 = 0,055$ ; $F = 27,979$ ; $p < 0,001$			

*Pastaba. B – nestandartizuotas koeficientas B;  $\beta$  – standartizuotas koeficientas Beta; t – t testo reikšmė; p – patikimumo lygmuo, Adj.  $r^2$  - determinacijos koeficientas.*

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

**Įsitraukimo ryšys su užduoties atlikimu.** *Anova* testas patvirtino duomenų tinkamumą regresinei analizei ( $p < 0,001$ ), o *Durbin–Watson* testas (1,945) patvirtino tiesinės regresijos lygties tinkamumą prognozavimui. Įsitraukimas paaiškina užduoties atlikimą darbe 13,4 procentais ir šis ryšys yra statistiškai reikšmingas (Adj.  $r^2 = 0,134$ ;  $F = 72,748$ ;  $p < 0,001$ ). Remiantis šiais duomenimis, įsitraukimas į darbą sudaro statistiškai reikšmingą ryšį su užduoties atlikimu. Kadangi respondentų duomenys nėra normaliai pasiskirstę, o tik artimi normaliam skirstiniui – buvo atlikta *Bootstrap* procedūra ( $p < 0,001$ ,  $Lower = 0,194$ ,  $Upper = 0,315$ ), rezultatai patvirtina duomenų tinkamumą regresijai.

**Įsitraukimo ryšys su kontekstiniu atlikimu.** *Anova* testas patvirtino duomenų tinkamumą regresinei analizei ( $p < 0,001$ ), o *Durbin–Watson* testas (1,921) patvirtino tiesinės regresijos lygties tinkamumą prognozavimui. Įsitraukimas į darbą paaiškina kontekstinį atlikimą 32,2 procentais ir šis ryšys yra statistiškai reikšmingas (Adj.  $r^2 = 0,322$ ;  $F = 219,758$ ;  $p < 0,001$ ).

Remiantis šiais duomenimis, darbuotojų įsitraukimas į darbą sudaro statistiškai reikšmingą ryšį su kontekstiniu atlikimu. Kadangi respondentų duomenys nėra normaliai pasiskirstę, o tik artimi normaliam skirstiniui – buvo atlikta *Bootstrap* procedūra ( $p < 0,001$ ,  $Lower = 0,427$   $Upper = 0,555$ ), rezultatai patvirtina duomenų tinkamumą regresijai.

**Įsitraukimo ryšys su neproduktyviu elgesiu darbe.** *Anova* testas patvirtino duomenų tinkamumą regresinei analizei ( $p < 0,001$ ), o *Durbin–Watson* testas (1,842) patvirtino tiesinės regresijos lygties tinkamumą prognozavimui. Įsitraukimas į darbą paaiškina neproduktyvų elgesį darbe 5,5 procentais ir šis ryšys yra statistiškai reikšmingas ( $Adj. r^2 = 0,055$ ;  $F = 27,979$ ;  $p < 0,001$ ). Remiantis tyrimo duomenimis - įsitraukimas į darbą sudaro statistiškai reikšmingą, neigiamą ryšį su neproduktyviu elgesiu darbe. Kadangi respondentų duomenys nėra normaliai pasiskirstę, o tik artimi normaliam skirstiniui – buvo atlikta *Bootstrap* procedūra ( $p < 0,001$ ,  $Lower = -0,318$ ,  $Upper = 0,135$ ), rezultatai patvirtina duomenų tinkamumą regresijai.

**Moderatoriaus analizė.** Patikrinus ir patvirtinus ryšius tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo, įsitraukimo į darbą ir individualių darbo rezultatų dimensijų tolimesniame tyrimo etape buvo nagrinėtas moderuojantis skirtingų kartų poveikis ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo į darbą (žiūrėti 23 lentelę).

### 23 lentelė.

*Darbuotojų kartų moderuojantis poveikis ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo į darbą.*

	$R^2$ pokytis	F	df1	df2	p
X*W	0,0136	4,8310	2,0000	456,0000	0,0084

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Nustatytas moderuojantis skirtingų darbuotojų kartų poveikis ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo į darbą ( $R^2$  pokytis - 0,0136). Šis ryšys yra statistiškai reikšmingas kadangi  $p = 0,0084$ .



## 24 lentelė.

Moderuojančio poveikio efektai skirtingoms darbuotojų kartoms

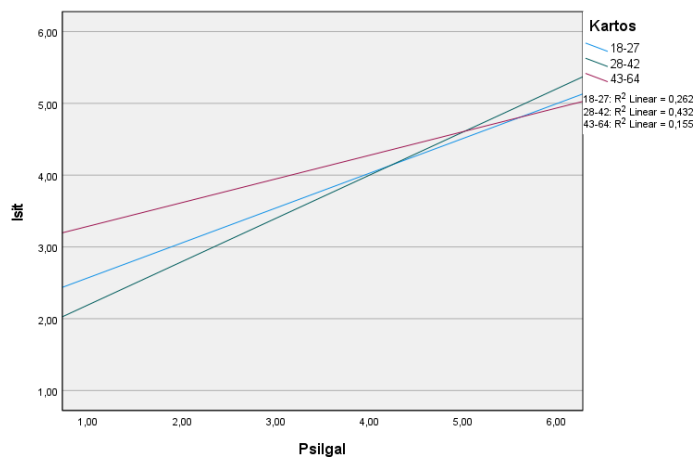
Kartos	Efektas	p
Z (18-27)	0,4849	0,000
Y (28 – 42)	0,6017	0,000
X (43 – 64)	0,3294	0,000

Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu

Didžiausią efektą įgalinimas sudaro Y kartai (efektas=0,6017, p=0,000), kiek mažesni (efektas=0,4849, p=0,000) Z kartai ir mažiausias efektas (efektas=0,3294, p=0,000) jaučiamas X kartai (žr. 23 lentelę). Siekiant vizualiai pavaizduoti skirtingų kartų poveikį ryšių tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo į darbą buvo sudarytas darbuotojų kartų grafikas. Moderuojantis kartų poveikis ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą atvaizduojamas 12 paveiksle.

## 12 paveikslas.

*Moderuojantis kartų poveikis ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą*



Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis atliktu tyrimu.

Atlikus moderatoriaus analizę nustatytas moderuojantis skirtingų darbuotojų kartų poveikis ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo į darbą ( $R^2$  pokytis - 0,0136; p=0,0084). Didžiausią efektą įgalinimas sudaro Y kartai (efektas=0,6017, p=0,000)

**Mediatoriaus analizė.** Atlikus tiesinę regresiją patvirtinti ryšiai tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo, įsitraukimo į darbą ir individualių darbo rezultatų dimensijų, taip pat patvirtintas moderuojantis kartų poveikis ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir

įsitraukimo į darbą. Paskutiniame tyrimo etape buvo nagrinėtas medijuojantis įsitraukimo į darbą poveikis ryšius tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir individualių darbo rezultatų komponentų (žiūrėti 25 lentelę).

## 25 lentelė.

*Medijuojantis įsitraukimo į darbą poveikis ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir trijų individualių darbo rezultatų dimensijų*

	<b>Karta</b>	<b>Efektas</b>	<b>BootSE</b>	<b>BootLLCI</b>	<b>BootULCI</b>
<b>Y<sub>1</sub></b> - Užduoties atlikimas	Z karta	0,0821	0,0245	0,0388	0,1351
	Y karta	0,1019	0,0233	0,0555	0,1473
	X karta	0,0558	0,0210	0,0220	0,1037
	<b>Karta</b>	<b>Efektas</b>	<b>BootSE</b>	<b>BootLLCI</b>	<b>BootULCI</b>
<b>Y<sub>2</sub></b> -Kontekstinis atlikimas	Z karta	0,1973	0,0399	0,1234	0,2809
	Y karta	0,2450	0,0292	0,1911	0,3047
	X karta	0,1341	0,0437	0,0595	0,2308
	<b>Karta</b>	<b>Efektas</b>	<b>BootSE</b>	<b>BootLLCI</b>	<b>BootULCI</b>
<b>Y<sub>3</sub></b> - Neproduktyvus darbo elgesys	Z karta	-0,0744	0,0299	-0,1367	-0,0190
	Y karta	-0,0923	0,0353	-0,1639	-0,0240
	X karta	-0,0505	0,0263	-0,1124	-0,0102

*Pastaba* X: Psichologinis darbuotojų įgalinimas; Y: Individualių darbo rezultatų dimensijos; m: Įsitraukimas į darbą  
 BootLLCI – bootstrap pasikliautino intervalo apatinė reikšmė; BootULCI – bootstrap pasikliautino intervalo viršutinė reikšmė.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais.

**Įsitraukimo į darbą medijuojantis poveikis ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir užduoties atlikimo.** Nustatyta dalinė mediacija visoms trimis darbuotojų kartoms. Didžiausia efekto reikšmė Y kartai (efektas = 0,1019; BootLLCI= 0,0555; BootULCI= 0,1473;), kiek mažesnė efekto reikšmė Z kartai (efektas = 0,0821; BootLLCI = 0,0388; BootULCI = 0,1351;) ir mažiausias X kartai (efektas = 0,0558; BootLLCI= 0,0220; BootULCI = 0,1037).

**Įsitraukimo į darbą medijuojantis poveikis ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir kontekstinio atlikimo.** Nustatyta dalinė mediacija visoms trimis darbuotojų kartoms. Didžiausia efekto reikšmė Y kartai (efektas 0,2450; BootLLCI= 0,1911; BootULCI= 0,3047;), vidutinė efekto reikšmė Z kartai (efektas = 0,1973; BootLLCI = 0,1234; BootULCI = 0,02809;) ir mažiausias X kartai (efektas = 0,1341; BootLLCI= 0,0595; BootULCI = 0,2308).

**Įsitraukimo į darbą medijuojantis poveikis ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir neproduktyvaus elgesio darbe.** Nustatyta dalinė neigiama mediacija visoms trimis darbuotojų kartoms. Didžiausia efekto reikšmė Y kartai (efektas = -0,0923; BootLLCI= -0,1639; BootULCI= -0,0240;), antroje vietoje efektas Z kartai (efektas = -0,0744; BootLLCI = -0,1367; BootULCI = -0,0190) ir vėl mažiausias efektas X kartai (efektas = -0,0505; BootLLCI= -0,1124; BootULCI = -0,0102).

Nustatytas medijuojantis įsitraukimo į darbą poveikis ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir visų trijų individualių darbo rezultatų dimensijų. Įsitraukimas į darbą daro teigiamą poveikį psichologinio darbuotojų įgalinimo ryšiui su užduoties ir kontekstiniu atlikimu bei sumažina neproduktyvų elgesį darbe. Stipriausias efektas jaučiamas Y kartai.

**Diskusija.** Atliktas empirinis tyrimas patvirtino anksčiau mokslininkų atliktų tyrimų nustatytus ryšius tarp psichologinio įgalinimo, įsitraukimo į darbą ir individualių darbo rezultatų. Moderatoriaus analizė patvirtino prielaidą apie moderuojantį kartų poveikį ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir įsitraukimo į darbą, taip pat patvirtino prielaidą apie medijuojantį įsitraukimo poveikį ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir individualių darbo rezultatų dimensijų.

Psichologinis darbuotojų įgalinimas teigiamai veikia užduoties ir kontekstinį atlikimą ir tuo pačiu mažina darbuotojų neproduktyvų elgesį darbe. Todėl psichologiškai įgalinti asmenys pasiekia geresnių individualių darbo rezultatų darbe, o įsitraukimas į darbą šiuos rezultatus pagerina dar labiau.

#### 4.5 Tyrimo ribotumai

Interpretuojant tyrimo rezultatus vertėtų atkreipti dėmesį į tyrimo ribotumus. Nepaisant ganėtinai didelio respondentų atsakymų skaičiaus (452 respondentų atsakymai) anketos buvo renkamos netikimybinės patogiosios atrankos būdu apklausiant respondentus internetu. Tikėtina, kad internetinės apklausos buvo lengviau pasiekiamos darbuotojams dirbantiems su kompiuteriu t.y. biurų darbuotojams nei kitiems darbuotojams, o tai neleidžia laikyti atsakymų kaip visos dirbančiųjų populiacijos atitiktens.

Respondentams vertinant savo paties neigiamą elgesį organizacijoje (neproduktyvus elgesys darbe) atsiranda socialiai pageidaujamų atsakymų poreikis, kuris gali neleisti darbuotojui objektyviai įvertinti savo paties neigiamo elgesio, nors ir respondentams buvo garantuojamas anonimiškumas.

Tyrimo metu pasaulį krėtė pasaulinė Covid-19 pandemija, kurios metu šalyje vyravo neužtikrintumas. Dalis darbuotojų neteko darbų, buvo priversti keisti veiklą ar būti prastovose, tai galėjo formuoti neigiamą emocinį foną tam tikrų sričių darbuotojams.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Psichologinį darbuotojų įgalinimą autoriai apibrėžia skirtingai, tačiau galima teigti, kad tai darbuotojo psichologinė būseną, kai jis sugeba, supranta ir nori vykdyti savo darbinės užduoties efektyviai ir sprendimus gali priimti pats, o struktūrinis įgalinimas dažniausiai suprantamas kaip valdžios delegavimas ir dažniausiai lieka aukščiausios grandies vadovų lygmenyje.
2. Įsitraukę į darbą darbuotojai yra naudingesni savo organizacijai ir lemia geresnius jos darbinis rezultatus. Darbuotojai skleidžia energiją darbe, būna labiau atsidavę savo darbui ir patys geriau jaučiasi organizacijoje.
3. Individualius darbo rezultatus reiktų suprasti ne kaip darbo rezultatus, o kaip pačių darbuotojų elgesį ir veiksmus darbe siekiant rezultatų. Šie veiksmai gali būti naudingi arba žalingi organizacijai, todėl jie yra svarbūs kiekvienai organizacijai tiek dėl psichologinės darbuotojų būsenos, tiek dėl geresnių įmonės veiklos rezultatų.
4. Atlikus vidurkių palyginimus buvo nustatyta:
  - Moterys yra labiau linkusios elgtis neproduktyviai darbe nei vyrai, tačiau jų užduoties atlikimo rezultatai yra aukštesni.
  - Vadovai jaučia stipresnį psichologinį įgalinimą bei įsitraukimą į darbą už savo pavaldinius, taip pat jų rezultatai kontekstiniame atlikime reikšmingai skiriasi nuo pavaldinių.
  - Jauni darbuotojai (iki 27 metų) jaučiasi mažiau psichologiškai įgalinti už vyresnius savo kolegas, o vyresni darbuotojai (virš 43 metų) yra labiau įsitraukę į darbą už jaunesnius kolegas. Taip pat jie rečiau elgiasi neproduktyviai darbe už 28-42 amžiaus grupę.
  - 10 ir daugiau metų dirbantys darbuotojai jaučiasi labiau psichologiškai įgalinti už jaunesnius savo kolegas, o didelių įmonių darbuotojai yra mažiau įsitraukę už darbuotojus iš mikro ir vidutinių įmonių.
  - Gamybės srities įmonių darbuotojai jaučia mažesnį psichologinį įgalinimą už paslaugų srities darbuotojus.
5. Empirinis tyrimas atskleidė:
  - Kuo darbuotojai geriau vertina savo psichologinį įgalinimą, tuo jie labiau įsitraukę į darbą;
  - Kuo darbuotojai geriau vertina savo psichologinį įgalinimą, tuo geresni jų užduoties ir kontekstinio atlikimo rezultatai be to jie rečiau elgiasi neproduktyviai darbe;
  - Užduoties ir kontekstinio atlikimo rezultatai būna geresni darbuotojų, kurie savo įsitraukimą į darbą vertina geriau;
  - Kuo darbuotojai geriau vertina savo įsitraukimą į darbą, tuo mažiau jie elgiasi neproduktyviai darbe.

6. Įvertinus medijuojantį įsitraukimą poveikį ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir individualių darbo rezultatų komponentų, nustatyta:
  - Darbuotojų įsitraukimas yra tarpinis veiksnys (dalinis mediatorius), per kurį psichologinis darbuotojų įgalinimas yra iš dalies susijęs su užduoties ir kontekstiniu atlikimu;
  - Darbuotojų įsitraukimas yra tarpinis veiksnys (dalinis mediatorius), per kurį psichologinis darbuotojų įgalinimas yra iš dalies neigiamai susijęs su neproduktyviu elgesiu darbe;
7. Įvertinus moderuojantį skirtingų kartų poveikį ryšiui tarp psichologinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą, nustatytas statistiškai reikšmingas moderuojantis ryšys X, Y ir Z kartoms. Didžiausias efektas juntamas Y kartai, mažesnis Z kartai ir mažiausiai juntamas vyriausiajai X kartai.

### **Pasiūlymai:**

Atsižvelgiant į atliktą literatūros analizę ir empirinio tyrimo rezultatus, įmonėms rekomenduojama darbuotojams sukurti tokią darbo aplinką, kurioje jie suprastų kaip atlikti darbinės užduoties savarankiškai ir būtų motyvuoti priimti sprendimus bei veikti savo atsakomybės ribose. Tai ypač svarbu jaunesnėms Y ir Z kartoms.

Taip pat svarbu stebėti darbuotojų įsitraukimo į darbą lygį, reguliariai atliekant darbuotojų apklausas. Į darbo rinką atėjus jaunajai, labai talentingai Z kartai, vadovai vis dažniau susidurs su iššūkiais, kaip išlaikyti darbuotojų dėmesį, motyvaciją ir jų įsitraukimą į darbą. Palaikant aukštą darbuotojų psichologinio įgalinimo ir įsitraukimo lygį, darbo aplinka taps motyvuojanti ir darbuotojai ne tik pasieks geresnių individualių darbo rezultatų, bet ir padės įmonei pasiekti geriausių finansinių ar kitokių norimų rezultatų.

Taip pat vertėtų reguliariai apklausti darbuotojus apie jų ir kolegų elgesį darbe, siekiant nustatyti kurie iš jų dažnai elgiasi neproduktyviai darbe. Savo žalingu elgesiu jie gali padaryti ne tik tiesioginės žalos organizacijai, bet ir nuolat kalbėdami apie neigiamus organizacijos aspektus, neigiamai nuteikti ir kitus kolegas. Svarbu tokius darbuotojus laiku identifikuoti ir apsvarstyti apie atsisveikinimą su jais situacijai nesikeičiant.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Abdollahi, B & Naveh ebrahim,A (2011). Employees Empowerment. Virayesh publication. Tehran.
- Amichai. Yair. H, Katelyn. Y. A. M and Samuel. A, (2008). “Assessment of organisational involvement in implementing empowerment”, *Journal of computers in human behavior*, Vol.14, No, 1, PP 34-49.
- Acar, A. B. (2014). Do intrinsic and extrinsic motivation factors differ for Generation X and Generation Y. *International Journal of Business and Social Science*, 5(5), 12-20.
- Aydogmus, C. (2016). Generation Y employees: the role of psychological empowerment on the relationship between emotional intelligence and interpersonal citizenship behaviors. *International Journal of Business and Social Science*, 7(11), 114-128.
- Akhtar, A., Nawaz, M. K., Mahmood, Z., & Shahid, M. S. (2016). Impact of high performance work practices on employees' performance in Pakistan: Mediating role of employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 10(3), 708-724.
- Allam, Z. (2017). Employee disengagement: A fatal consequence to organization and its ameliorative measures. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 49-52.
- Amichai-Hamburger, Y., McKenna, K. Y., & Tal, S. A. (2008). E-empowerment: Empowerment by the Internet. *Computers in Human Behavior*, 24(5), 1776-1789.
- Amor, A. M., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779-789.
- Annamária, T. (2011). *Z generáció: klinikai pszichológiai jelenségek és társadalom-lélektani szempontok az információs korban*. Tericum
- Ariani, D. W. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Hand-Book of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page Limited, London, England.
- Baird, K., Su, S., & Munir, R. (2018). The relationship between the enabling use of controls, employee empowerment, and performance. *Personnel Review*.
- Baird, K., Su, S., & Munir, R. (2018). The relationship between the enabling use of controls, employee empowerment, and performance. *Personnel Review*.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*.

- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 74-88.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, Vol,84, No,1 pp:191–215.
- Belasco, J. A., & Stayer, R. C. (1994). Why empowerment doesn't empower: The bankruptcy of current paradigms. *Business Horizons*, 37(2), 29-41.
- Bell, N. E., & Staw, B. M. (1989). 11 People as sculptors versus sculpture: the roles of personality and personal control. *Handbook of career theory*, 232.
- Benckendorff, P., Moscardo, G., & Pendergast, D. (Eds.). (2010). *Tourism and generation Y*. Cabi.
- Berk, R. A. (2013). Multigenerational diversity in the academic workplace: Implications for practice. *Journal of Higher Education Management*, 28(1), 10-23.
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-218.
- Boren, R. (1994) 'Don't Delegate – Empower', *Supervisory Management* 39(10): 10.
- Borman W.C, Motowidlo S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmitt N, Borman W (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp.71)San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Bowen, D.A. and Lawler, E.E. (1992) 'The Empowerment of the Service Workers: What, Why, How and When', *Sloan Management Review* 33(3): 31–9.
- Budd, J. W., & Bhawe, D. P. (2019). The employment relationship: Key elements, alternative frames of reference, and implications for HRM. *The Sage handbook of human resource management*.



- Çağlar, E. S. (2012). Work engagement, empowerment and leadership styles: Analyses from cultural perspectives in hotel management. *Journal of Global Strategic Management*, 6(1), 17-31.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Connor, H., Shaw, S., & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education+ training*.
- Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?. *Public personnel management*, 36(4), 349-369.
- Csobanka, Z. E. (2016). The Z generation. *Acta Technologica Dubnicae*, 6(2), 63-76.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47.
- Díaz-Vilela, L. F., Rodríguez, N. D., Isla-Díaz, R., Díaz-Cabrera, D., Hernández-Fernaud, E., & Rosales-Sánchez, C. (2015). Relationships between contextual and task performance and interrater agreement: Are there any?. *PloS one*, 10(10), e0139898.
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-mentor*, 74(2), 44-50.
- Ergeneli, A., Arı, G. S., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of business research*, 60(1), 41-49.
- Fleming, J. H., & Asplund, J. (2007). *Human sigma: Managing the employee-customer encounter*. Simon and Schuster.
- GanjiNia, H., Gilaninia, S., & Sharami, R. P. M. (2013). Overview of employees empowerment in organizations. *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)*, 3(2), 38
- García-Sierra, R., Fernández-Castro, J., & Martínez-Zaragoza, F. (2016). Relationship between job demand and burnout in nurses: does it depend on work engagement?. *Journal of Nursing Management*, 24(6), 780-788.
- Gaurylienė, A., & Korsakienė, R. (2017). VYRESNIO AMŽIAUS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS Į DARBĄ. *Science: Future of Lithuania*, 9(2).

- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of management review*, 12(3), 472-485.
- Gorter, R. C., Te Brake, H. J., Hoogstraten, J., & Eijkman, M. A. (2008). Positive engagement and job resources in dental practice. *Community dentistry and oral epidemiology*, 36(1), 47-54.
- Gorter, R. C., Te Brake, H. J., Hoogstraten, J., & Eijkman, M. A. (2008). Positive engagement and job resources in dental practice. *Community dentistry and oral epidemiology*, 36(1), 47-54.
- Grasiaswaty, N. (2020). The role of work stress on individual work performance: Study in civil servants. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 13(1), 111-126.
- Griffith, D. M., Allen, J. O., Zimmerman, M. A., Morrel-Samuels, S., Reischl, T. M., Cohen, S. E., & Campbell, K. A. (2008). Organizational empowerment in community mobilization to address youth violence. *American journal of preventive medicine*, 34(3), S89-S99.
- Gupta, N., & Chowdhury, J. K. (2018). An Overview of Employee Engagement on Performance: A Literature Review. *Impact: International Journal of Research in Business Management*, 6(4), 53-64.
- Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring employee engagement—A way to better business performance. *Global Business Review*, 17(3\_suppl), 45S-63S.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: Methodology in the Social Sciences. *Kindle Edition*, 193.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European journal of oral sciences*, 113(6), 479-487.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, organizations and society*, 33(2-3), 141-163.
- Hamed, S. S. (2010). Antecedents and consequences of employees empowerment. *Management review: An international journal*, 5(1), 64-94.
- Harari, O. (1994) 'Stop Empowering Your People', *Small Business Reports*, 19(3): 53-5.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hee, C. Y., Chng, H. C., Liew, P. M., & Loke, L. B. (2014). *Factors affect employees' performance in hotel industry*(Doctoral dissertation, UTAR).
- Hossein, R., Saleh, P., Iman, A., & Jaafar, A. (2012). An analysis of the empowerment level of employees and it's relation to organizational factors. *International Journal of Business and Social Science*, 3(15), 255-263.
- Hugman, Gizla. 2001. Motivation and change management. Publication Institution of Moasese Khadamate Farhangi Rasa
- Hung, K. H., Gu, F. F., & Yim, C. K. B. (2007). A social institutional approach to identifying generation cohorts in China with a comparison with American consumers. *Journal of international business studies*, 38(5), 836-853.
- Hung, K. H., Gu, F. F., & Yim, C. K. B. (2007). A social institutional approach to identifying generation cohorts in China with a comparison with American consumers. *Journal of international business studies*, 38(5), 836-853.
- Hunt, S. T. (1996). Generic work behavior: An investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance. *Personnel psychology*, 49(1), 51-83.
- Yeshitila, B. & Beyene, A., 2019, 'The mediating effect of employee engagement between transformational leadership and job performance in the commercial bank of Ethiopia', *European Journal of Business and Management* 11, 33–42.
- Yilmaz, O. D. (2015). Revisiting the impact of perceived empowerment on job performance: Results from front-line employees. *Turizam*, 19(1), 34-46.
- Ilić, M., & Petković, A. I. (2019). Professional training and development of employees in the public sector–legal assumptions. *Facta Universitatis, Series: Teaching, Learning and Teacher Education*, 169-176.
- Inglehart, R. (1977) *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles among Western Publics*, Princeton University Press: Princeton, NJ.
- Yoon, J. (2001). The role of structure and motivation for workplace empowerment: The case of Korean employees. *Social psychology quarterly*, 195-206.
- Irvine, D., Leatt, P., Evans, M. G., & Baker, R. G. (1999). Measurement of staff empowerment within health service organizations. *Journal of Nursing Measurement*, 7(1), 79-96.

- Yusoff, W. F. W., & Kian, T. S. (2013). Generation differences in work motivation: From developing country perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(4), 97-103.
- Jakada, M. B., Kassim, S. I., Hussaini, A., Mohammed, A. I., & Rabi'u, A. (2020). CONSTRUCT VALIDITY AND RELIABILITY OF INDIVIDUAL WORK PERFORMANCE QUESTIONNAIRE. *Ilorin Journal of Human Resource Management*, 4(2), 155-164.
- Jindal, P., Shaikh, M., & Shashank, G. (2017). Employee engagement; tool of talent retention: Study of a pharmaceutical company. *SDMIMD Journal of Management*, 8(2), 7-16.
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S53-S71.
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57 (4), 65-75.
- Khodakarami, N., & Dirani, K. (2020). Drivers of employee engagement: Differences by work area and gender. *Industrial and Commercial Training*.
- Knezovič, E., & Drkič, A. (2020). Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership. *Employee Relations: The International Journal*.
- Kok, P. C. (2011). *A study of the impact of the empowerment on employee performance in the automotive industry in Malaysia* (Doctoral dissertation, Open University Malaysia).
- Kolnhofer-Derecskei, A., Reicher, R. Z., & Szeghegyi, A. (2017). The X and Y generations' characteristics comparison. *Acta Polytechnica Hungarica*, 14(8), 107-125.
- Kong, H., Sun, N., & Yan, Q. (2016). New generation, psychological empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2016). Cross-cultural adaptation of the individual work performance questionnaire. *Work*, 53(3), 609-619.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International journal of productivity and performance management*.
- Kraniauskienė, S., & Kraniauskas, L. (2020). Research of Intra-generational Heterogeneity in the Life Course Paradigm. *Filosofija. Sociologija*, 31(4).

- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 527-545.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(4), 527-545.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept?. *International journal of human resource management*, 12(4), 684-695.
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: introduction. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 1-9.
- Lewis, R. L., Brown, D. A., & Sutton, N. C. (2019). Control and empowerment as an organising paradox: implications for management control systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Littrell, R. F. (2007). Influences on employee preferences for empowerment practices by the “ideal manager” in China. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(1), 87-110.
- Lussier, R. (2002). *Human Relations in Organization*, 5 Edition: McGraw-Hill companies.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Mahmoud, M. A., Ahmad, S., & Poespowidjojo, D. A. L. (2021). Psychological empowerment and individual performance: the mediating effect of intrapreneurial behaviour. *European Journal of Innovation Management*.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281
- Martin, G. W., & Younger, D. (2000). Anti oppressive practice: a route to the empowerment of people with dementia through communication and choice. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 7(1), 59-67.
- Martin, J. (2020). Workplace engagement of librarians and library staff. *Journal of Library Administration*, 60(1), 22-40.
- McCrandle, M. (2014), *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*, 3rd ed., McCrandle Research, Bella Vista.
- McCrandle, M., & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. The ABC of XYZ.

- McQueen, M. (2011). Ready or not... here come gen Z.
- Mehrabani, S. E., & Shajari, M. (2013). Relationship between employee empowerment and employee effectiveness. *Service science and management research*, 2(4), 60-68.
- Meng, L., Liu, Y., Liu, H., Hu, Y., Yang, J., & Liu, J. (2015). Relationships among structural empowerment, psychological empowerment, intent to stay and burnout in nursing field in mainland China—based on a cross-sectional questionnaire research. *International journal of nursing practice*, 21(3), 303-312.
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied psychology*, 50(1), 153-180.
- Meredith, G., & Schewe, C. (1994). The power of cohorts: Americans who shared powerful experiences as young adults, such as the hardship of the great depression, fall into six cohorts. *American Demographics*, 16, 22-22.
- Moulang, C. (2015). Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. *Accounting & Finance*, 55(2), 519-544.
- Murphy, J. E. F., & Gibson, J. W. (2010). Analyzing Generational Values Among Sustainable Organizational Effectiveness. *SAM Advanced Management Journal*, 75(1), 33-55.
- Nagy, Á. (2016). *Youth policy: From leisure sociology to leisure pedagogy* (Manuscript).
- Nagy, Á., & Székely, L. (2012). The basis and the structure of the tertiary socialisation field and the "Youth-Affairs" as an autonomous area. *Acta Technologica Dubnicae*, 2(2), 1-18.
- Nawaz, M. S., Hassan, M., Hassan, S., Shaukat, S., & Asadullah, M. A. (2014). Impact of employee training and empowerment on employee creativity through employee engagement: Empirical evidence from the manufacturing sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19(4), 593-601.
- Nawaz, M. S., Hassan, M., Hassan, S., Shaukat, S., & Asadullah, M. A. (2014). Impact of employee training and empowerment on employee creativity through employee engagement: Empirical evidence from the manufacturing sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19(4), 593-601.
- Nawrin, R. (2016). Impact of psychological empowerment on employees' work and organization engagement: A study in the manufacturing sectors, Bangladesh. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(5), 389-389.
- Ocak, M. and Ozturk, A. (2018), "The role of transformational leadership behaviors' effects on corporate entrepreneurship behaviors and financial performance of firms", *International Review of Management and Marketing*, Vol. 8 No. 4, pp. 45-55.

- Ongori, H., & Shunda, J. P. W. (2008). Managing behind the scenes: employee empowerment. *The International Journal of Applied Economics and Finance*, 2(2), 84-94.
- Ongori, H., & Shunda, J. P. W. (2008). Managing behind the scenes: employee empowerment. *The International Journal of Applied Economics and Finance*, 2(2), 84-94.
- Orgambídez-Ramos, A., & Borrego-Alés, Y. (2014). Empowering employees: Structural empowerment as antecedent of job satisfaction in university settings. *Psychological Thought*, 7(1), 28-36.
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 4.
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: review and synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294-324.
- Potterfield, T. A. (1999). *The business of employee empowerment: Democracy and ideology in the workplace*. Greenwood Publishing Group.
- Prasad, S., Garg, A., & Prasad, S. (2019). Purchase decision of generation Y in an online environment. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Procter, S., Currie, G., & Orme, H. (1999). The empowerment of middle managers in a community health trust: structure, responsibility and culture. *Personnel Review*.
- Rajalingam, Y., Jauhar, J., & Bashawir, A. G. (2015). A study on the impact of empowerment on employee performance: The mediating role of appraisal. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, 3(1), 92-104.
- Ramesh, R., & Kumar, K. S. (2014). Role of employee empowerment in organizational development. *International Journal of scientific research and management (IJSRM)*, 2(8), 1241-1245.
- Rana, S., Pant, D., & Chopra, P. (2019). Work engagement and individual work performance: Research findings and an agenda for employee relationships. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 6(5), 17-32.
- Rastogi, M., & Chaudhary, R. (2018). Job crafting and work-family enrichment: the role of positive intrinsic work engagement. *Personnel Review*.
- Reeves, T. C., & Oh, E. J. (2008, January). Do generational differences matter in instructional design. In *IT Forum* (pp. 1-25)
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it. *Workspan*, 49(1), 36-39.

- Rothstein, L. R. (1995). The empowerment effort that came undone. *The Journal of Product Innovation Management*, 4(12), 347-348.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement?. *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- Saadat, E (2011). Human Resource Management. SAMT publication. Tehran. 261
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International journal of selection and assessment*, 10(1-2), 5-11.
- Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective. *International Journal of Bank Marketing*.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46.
- Schenarts, P. J. (2020). Now arriving: surgical trainees from generation Z. *Journal of surgical education*, 77(2), 246-253.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 96(5), 981.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human resource development review*, 9(1), 89-110.
- Singh, M., & Sarkar, A. (2012). The relationship between psychological empowerment and innovative behavior. *Journal of Personnel Psychology*.
- Singh, M., & Sarkar, A. (2019). Role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior. *Management Research Review*.



- Singh, U., & Weimar, D. (2017). Empowerment among generations. *German Journal of Human Resource Management*, 31(4), 307-328.
- Smith, A. C., & Mouly, V. S. (1998). Empowerment in New Zealand firms: insights from two cases. *Empowerment in organizations*.
- Sonnentag, S., Binnewies, C., & Mojza, E. J. (2010). Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 965.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, 39(2), 483-504.
- Stander, M. W., & Rothmann, S. (2010). Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-8.
- Suominen, T., Savikko, N. I. I. N. A., Puukka, P., Irvine Doran, D., & LEINO-KILPI, H. E. L. E. N. A. (2005). Work empowerment as experienced by head nurses. *Journal of Nursing Management*, 13(2), 147-153.
- Tabora, C. (2000). "Leadership, teamwork, and empowerment: future management trends". *Cost Engineering*, Vol. 42, No. 10, PP. 41-42.
- Tajuddin, S. S. (2013). *A study on the factors of employee empowerment on work performance in manufacturing industry* (Doctoral dissertation, UMP).
- Tetik, N. (2016). The effects of psychological empowerment on job satisfaction and job performance of tourist guides. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2), 221-239.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Tubbs, S, and Moss, M. (2000). *Human communication*, 8 Edition: McGraw-Hill.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The journal of individual Psychology*, 71(2), 103-113.
- TvariJonavičius, M. (2014). Psichologinis darbuotojų įgalinimas: jo prielaidos ir vaidmuo organizacijoje.
- TvariJonavičius, M., Bagdžiūnienė, D., & Žukauskaitė, I. (2016). Patikslinto lietuviškojo darbuotojų psichologinio įgalinimo klausimyno (PIKL-9) psichometriniai rodikliai. *Psichologija*, 54, 24-42.

- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*.
- Urick, M. J., & Hollensbe, E. C. (2014). Toward an identity-based perspective of generations. *Generational diversity at work: New research perspectives*, 114-128.
- Vecchio, R. (2000). *Organizational Behavior*, 4 Edition, Horcourt.
- Vecina, M. L., Chacón, F., Marzana, D., & Marta, E. (2013). Volunteer engagement and organizational commitment in nonprofit organizations: What makes volunteers remain within organizations and feel happy?. *Journal of Community Psychology*, 41(3), 291-302.
- Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Construct dimensionality of engagement and its relation with satisfaction. *The Journal of Psychology*, 143(1), 91-112.
- Wetten, D. A., & Cameron, K. S. (1998). *Developing management skills*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel review*.
- Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3(1), 37-53.
- Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D., & Balsienė, R. R. (2019). The Relationships between Employee Occupational Self-efficacy, Structural Empowerment, and Work Engagement. *Psichologija*, 59, 37-52.

## **SANTRAUKA**

### **ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ MEDIJUOJANTIS POVEIKIS RYŠIUI TARP DARBUOTOJŲ ĮGALINIMO IR JŲ INDIVIDUALIŲ DARBO REZULTATŲ MODERUOJANT SKIRTINGOMS DARBUOTOJŲ KARTOMS.**

**Tomas Urbelionis**

**Magistro baigiamasis darbas**

*Verslo vystymo magistro programa*

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – doc. dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2022

Darbą sudaro 82 puslapiai, 25 lentelės, 12 paveikslų, 163 nuorodos.

Darbo tikslas – nustatyti įgalinimo, įsitraukimo į darbą ir individualių darbo rezultatų ryšį atsižvelgiant į X, Y ir Z kartų skirtumus.

Darbas sudarytas iš šių dalių: literatūros analizė, tyrimo metodologija, tyrimo rezultatų pristatymo ir išvadų bei rekomendacijų pateikimas.

Atlikta literatūros analizė, kurios metu susipažinta su įgalinimo, įsitraukimo į darbą ir individualių darbo rezultatų samprata, kilme ir dimensijomis. Taip pat aprašyta kokį poveikį šie veiksniai daro organizacijoms ir jų darbuotojams. Tolimesnėje literatūros analizės dalyje apžvelgtos X, Y ir Z darbuotojų kartų koncepcijos ir skirtumai. Teorinė dalis užbaigta reiškinių sąsajomis, aprašyti anksčiau mokslininkų atlikti tyrimai, kurių metu autoriai nustatė ryšius tarp minėtų reiškinių.

Tyrimo metodologijos dalyje pristatomas naujai autoriaus sukurtas tyrimo modelis, kuris kurtas siekiant ištirti įsitraukimo į darbą medijuojantį poveikį ryšiui tarp psichologinio darbuotojų įgalinimo ir individualių darbo rezultatų moderuojant skirtingoms darbuotojų kartoms. Išsikeliami tyrimo tikslai, uždaviniai, hipotezės ir aprašyta tyrimo eiga.

Tyrimo dalyje buvo nagrinėjami iš 462 respondentų apklausos metu surinkti duomenys. Patikrinti klausimynų patikimo rodikliai, atliktas duomenų vertinimas siekiant nustatyti ar duomenys parametriniai. Taip pat buvo lyginami respondentų atsakymų vidurkiai pagal demografinius

apklaustųjų duomenis, o atliktos regresinės analizės metu nustatyti ryšiai tarp komponentų. Galiausiai atlikta moderuojančio mediatoriaus analizė.

Atlikus literatūros analizę ir empirinį tyrimą suformuotos išvados ir praktinės rekomendacijos į kurias organizacijos turėtų atsižvelgti. Aprašyti tyrimo ribotumai ir informuota, kad interpretuojant tyrimo rezultatus vertėtų atkreipti dėmesį į šiuos ribotumus, nes anketos buvo rinktos netikimybinės patogiosios atrankos būdu (respondentai anketas pildė internetu). Taip pat respondentai galėjo susidurti su objektyvumo stoka patiems vertinant savo paties neigiamą elgesį darbe.

Raktiniai žodžiai: psichologinis darbuotojų įgalinimas, darbuotojų įsitraukimas, individualūs darbo rezultatai, užduoties atlikimas, kontekstinis atlikimas, neproduktyvus elgesys darbe.

## **SUMMARY**

### **THE MEDIATING EFFECT OF WORK ENGAGEMENT ON THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE EMPOWERMENT AND THEIR INDIVIDUAL WORK PERFORMANCE WHEN A MODERATOR IS DIFFERENT GENERATIONS**

**Tomas Urbelionis**

**Master's thesis**

*Master of Business Development Program*

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Thesis manager – doc. dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2022

The thesis consists of 82 pages, 25 tables, 12 figures and 163 references.

The aim of this paper is to establish the relationship between empowerment, work engagement and individual work performance in relation to generational differences X, Y and Z.

The thesis consists of the following parts: literature review, research methodology, presentation of the results and conclusions and recommendations.

A literature review has been carried out to explore the concepts, origins and dimensions of empowerment, work engagement and individual work performance. It also describes the impact of these factors on organisations and their employees. The following part of the literature review looks at the concepts and differences between generations X, Y and Z. The theoretical part concludes with a description of the links between the phenomena, describing previous research carried out by the authors which has established the links between the phenomena.

The methodology section of the study presents the author's newly developed research model, which is designed to investigate the mediating effect of work engagement on the relationship between psychological empowerment of employees and individual work performance in moderating different generations of employees. The aims, objectives, hypotheses and process of the study are outlined.

The research part of the study looked at data collected from 462 respondents to a survey. The questionnaires were checked for reliability and the data were evaluated for parametric validity.

Mean response rates were also compared by demographic characteristics of the respondents, and regression analyses were performed to identify relationships between the components. Finally, a moderating mediator analysis was performed.

The literature analysis and empirical study have led to conclusions and practical recommendations for organisations to consider. In interpreting the results of the study, it is also worth noting the limitations of the study, as the questionnaires were collected by non-probability convenience sampling, with respondents completing the questionnaires online. Respondents may also have experienced a lack of objectivity in assessing their own negative behaviour at work.

Keywords: psychological empowerment, work engagement, individual work performance, task performance, contextual performance, counterproductive work behaviour.

## PRIEDAI

### 1 priedas. Anketos pavyzdys

#### ANKETA

Gerbiamas Respondente, esu Vilniaus Universiteto verslo vystymo programos studentas. Kviečiu sudalyvauti apklausoje, kurios tikslas ištirti įsitraukimo į darbą medijuojantį poveikį ryšiui tarp darbuotojų psichologinio įgalinimo ir darbuotojų individualių darbo rezultatų moderuojant skirtingoms kartoms. Prašau atsakyti į žemiau pateiktus klausimus.

Jei kiltų klausimų, galite susisiekti el. paštu: tomas.urbelionis@evaf.stud.vu.lt  
Pildydami anketą užtruksi iki 15 minučių.

Žemiau pateikti teiginiai atspindi darbuotojų įgalinimą organizacijoje. Remdamiesi savo asmenine nuomone pasirinkite atsakymą kiekvienam teiginiui apie dabartinę Jūsų darbovietę, kai: 1 balas – visiškai nesutinku, 2 balai – nesutinku, 3 balai – labiau nesutinku nei sutinku, 4 balai – labiau sutinku nei nesutinku, 5 balai – sutinku, 6 balai – visiškai sutinku.

Eil. Nr.	Pasirinkite labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku nei sutinku	Labiau sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mano darbas padeda man siekti ilgalaikių tikslų.	1	2	3	4	5	6
2.	Aš galiu darbe daryti įtaką kitiems žmonėms.	1	2	3	4	5	6
3.	Aš esu kompetentingas tinkamai atlikti savo darbą.	1	2	3	4	5	6
4.	Mano darbas man atrodo prasmingas.	1	2	3	4	5	6
5.	Aš galiu daryti įtaką darbe priimamiems sprendimams.	1	2	3	4	5	6
6.	Nepaisant kliūčių, aš sugebu pasiekti reikiamus rezultatus.	1	2	3	4	5	6
7.	Atlikdamas darbą aš jaučiuosi užsidegęs.	1	2	3	4	5	6
8.	Aš galiu savarankiškai priimti sprendimus darbe.	1	2	3	4	5	6
9.	Manau, kad kiti žmonės darbe pasitiki mano kompetencijomis	1	2	3	4	5	6

Įvertinkite teiginius apie įsitraukimą į darbą organizacijoje. Remdamiesi savo asmenine nuomone pasirinkite atsakymą kiekvienam teiginiui apie dabartinę Jūsų darbovietę, kai: 0 balų –

niekada, 1 balas – beveik niekada (kelis kartus per metus), 2 balai – retai (kartą per mėnesį ar dar rečiau), 3 balai – kartais (kelis kartus per mėnesį), 4 balai – dažnai (kartą per savaitę), 5 balai – labai dažnai (kelis kartus per savaitę), 6 balai – visada (kasdieną).

Eil. Nr.	Pasirinkite labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.	Niekada						
			Beveik niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada
1.	Dirbdamas jaučiuosi trykštantis energija.	0	1	2	3	4	5	6
2.	Darbe jaučiuosi stiprus ir energingas.	0	1	2	3	4	5	6
3.	Entuziastingai atlieku savo darbą.	0	1	2	3	4	5	6
4.	Mano darbas mane įkvepia.	0	1	2	3	4	5	6
5.	Atsikėlus ryte norisi eiti į darbą.	0	1	2	3	4	5	6
6.	Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai.	0	1	2	3	4	5	6
7.	Aš didžiuojuosi savo darbu.	0	1	2	3	4	5	6
8.	Esu pasinėręs į savo darbą.	0	1	2	3	4	5	6
9.	Kai dirbu, mintimis atsiribuju nuo visko	0	1	2	3	4	5	6

Įvertinkite individualių darbo rezultatų teiginius pasirinkdami tinkamiausia atsakymą apie save dabartinėje organizacijoje per **pastaruosius 3 mėnesius**. Atsakymų vertinimas: 0 balų – retai (kartą per mėnesį ar rečiau), 1 balas – kartais (kelis kartus per mėnesį), 2 balai – dažnai (kartą per savaitę), 3 balai – labai dažnai (kelis kartus per savaitę), 4 balai – visada (kasdieną).

Eil. Nr.	Pasirinkite labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.					
		Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada
1.	Pavyko susiplanuoti savo darbus taip, kad jie būtų atlikti laiku.	0	1	2	3	4
2.	Mano planavimas buvo optimalus.	0	1	2	3	4
3.	Dirbdamas turėjau omenyje rezultatus, kuriuos turėjau pasiekti.	0	1	2	3	4
4.	Darbe galėjau atskirti pagrindines problemas nuo šalutinių.	0	1	2	3	4



5.	Galėjau gerai atlikti savo darbą su minimaliomis laiko sąnaudomis ir pastangomis.	0	1	2	3	4
6.	Darbe prisiėmiau papildomų pareigų.	0	1	2	3	4
7.	Pats pradėjau naujas užduotis, kai baigiau senąsias.	0	1	2	3	4
8.	Esant galimybei, imdavausi sudėtingų darbo užduočių.	0	1	2	3	4
9.	Dirbau tam, kad atnaujinčiau savo darbo žinias.	0	1	2	3	4
10.	Dirbau tam, kad atnaujinčiau savo darbo įgūdžius.	0	1	2	3	4
11.	Radau kūrybiškus naujų problemų sprendimus.	0	1	2	3	4
12.	Darbe nuolat ieškojau naujų iššūkių.	0	1	2	3	4
13.	Aktyviai dalyvavau darbinuose susirinkimuose.	0	1	2	3	4

Įvertinkite individualių darbo rezultatų teiginius pasirinkdami tinkamiausia atsakymą apie save dabartinėje organizacijoje per **pastaruosius 3 mėnesius**. Atsakymų vertinimas: 0 balų – niekada, 1 balas – beveik niekada (kelis kartus per metus), 2 balai – retai (kartą per mėnesį ar dar rečiau), 3 balai – kartais (kelis kartus per mėnesį), 4 balai – dažnai (kartą per savaitę ar dažniau).

Eil. Nr.	Pasirinkite labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.	Niekada	Beveik niekada	Retai	Kartais	Dažnai
1.	Aš skundžiausi dėl nesvarbių dalykų darbe.	0	1	2	3	4
2.	Aš buvau linkęs (-usi) sureikšminti problemas darbe labiau nei jos iš tiesų buvo.	0	1	2	3	4
3.	Aš sutelkiau dėmesį į neigiamus darbinės situacijos aspektus, o ne į teigiamus aspektus.	0	1	2	3	4
4.	Kalbėjausi su kolegomis apie neigiamus savo darbo aspektus.	0	1	2	3	4
5.	Kalbėjausi su žmonėmis ne iš organizacijos apie neigiamus savo darbo aspektus.	0	1	2	3	4

### Jūsų lytis

- Vyras
- Moteris

### Jūsų amžius (įrašyti amžių metais)

**Jūsų pareigos (ar turite pavaldinių)?**

- Vadovaujančios
- Nevadovaujančios

**Darbo stažas**

- Nedirbantis/Nedirbanti
- 0-2 metai
- 2-5 metai
- 5-10 metai
- 10 ir daugiau metų

**Įmonės, kurioje šiuo metu dirbate, dydis**

- Mikro įmonė (1-9 darbuotojų)
- Maža įmonė (10-49 darbuotojų)
- Vidutinė įmonė (50-249 darbuotojų)
- Didelė įmonė (250 ir daugiau darbuotojų)

**Įmonės veiklos sritis**

- Gamybos sektorius
- Paslaugų sektorius
- Prekybos sektorius
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

Dėkoju už Jūsų atsakymus!

**Psichologinio darbuotojų įgalinimo Cronbach alpha**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,905	9

**Įsitraukimo į darbą Cronbach alpha**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,923	9

**Užduoties atlikimo Cronbach alpha**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,816	5

**Kontekstinio atlikimo Cronbach alpha**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,856	8

**Neproduktyvaus elgesio darbe Cronbach alpha**

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,841	5

### 3 priedas. Kolmogorovo – Smirnovo ir Shapiro-Wilk testai

#### Psichologinis darbuotojų įgalinimas

##### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PsiIgal	,076	462	<,001	,969	462	<,001

a. Lilliefors Significance Correction

##### Descriptives

		Statistic	Std. Error
PsiIgal	Mean	4,0390	,05054
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,9397
		Upper Bound	4,1383
	5% Trimmed Mean	4,0732	
	Median	3,9444	
	Variance	1,180	
	Std. Deviation	1,08621	
	Minimum	1,00	
	Maximum	6,00	
	Range	5,00	
	Interquartile Range	1,33	
	Skewness	-,349	,114
	Kurtosis	,261	,227

## Isitraukimas į darbą

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Isit	,048	462	,013	,987	462	<,001

a. Lilliefors Significance Correction

### Descriptives

			Statistic	Std. Error
Isit	Mean		4,0876	,04598
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,9973	
		Upper Bound	4,1780	
	5% Trimmed Mean		4,1132	
	Median		4,1111	
	Variance		,977	
	Std. Deviation		,98826	
	Minimum		1,00	
	Maximum		6,00	
	Range		5,00	
	Interquartile Range		1,44	
	Skewness		-,338	,114
	Kurtosis		-,093	,227

## Užduoties atlikimas

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
UzAtl	,093	462	<,001	,982	462	<,001

a. Lilliefors Significance Correction

### Descriptives

			Statistic	Std. Error
UzAtl	Mean		2,6837	,03196
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,6209	
		Upper Bound	2,7465	
	5% Trimmed Mean		2,6895	
	Median		2,8000	
	Variance		,472	
	Std. Deviation		,68689	
	Minimum		,60	
	Maximum		4,00	
	Range		3,40	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-,146	,114
	Kurtosis		-,252	,227

**Kontekstinis atlikimas**

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
KonA tl	,065	462	<,001	,984	462	<,001

a. Lilliefors Significance Correction

**Descriptives**

			Statistic	Std. Error
KonA	Mean		2,4335	,03943
tl	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,3560	
		Upper Bound	2,5110	
	5% Trimmed Mean		2,4503	
	Median		2,5000	
	Variance		,718	
	Std. Deviation		,84753	
	Minimum		,13	
	Maximum		4,00	
	Range		3,88	
	Interquartile Range		1,13	
	Skewness		-,287	,114
	Kurtosis		-,440	,227

## Neproduktyvus elgesys darbe

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
NepreE l	,065	462	<,001	,982	462	<,001

a. Lilliefors Significance Correction

### Descriptives

			Statistic	Std. Error
NepreE l	Mean		1,6693	,04291
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,5849	
		Upper Bound	1,7536	
	5% Trimmed Mean		1,6548	
	Median		1,6000	
	Variance		,851	
	Std. Deviation		,92235	
	Minimum		,00	
	Maximum		4,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		1,40	
	Skewness		,176	,114
	Kurtosis		-,614	,227



## 4 priedas. T-testo rezultatai

### Psichologinis darbuotojų įgalinimas pagal darbuotojo lytį

Group Statistics					
	Jusu lytis	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Psilgal	Vyras	215	4,0972	1,01941	,06952
	Moteris	247	3,9883	1,14082	,07259

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Psilgal	Equal variances assumed	2,924	,088	1,075	460	,142	,283	,10885	,10130	-,09021	,30792
	Equal variances not assumed			1,083	459,677	,140	,279	,10885	,10051	-,08867	,30637

### Įsitraukimas į darbą pagal darbuotojo lytį

Group Statistics					
	Jusu lytis	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Isit	Vyras	215	4,0491	1,00009	,06821
	Moteris	247	4,1212	,97863	,06227

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Isit	Equal variances assumed	,135	,714	-,782	460	,217	,435	-,07208	,09222	-,25330	,10914
	Equal variances not assumed			-,780	448,411	,218	,436	-,07208	,09235	-,25358	,10942

### Užduoties atlikimas pagal darbuotojo lytį

Group Statistics					
	Jusu lytis	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
UzAtl	Vyras	215	2,6021	,70691	,04821
	Moteris	247	2,7547	,66226	,04214

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
UzAtl	Equal variances assumed	2,008	,157	-,2393	460	,009	,017	-,15256	,06374	-,27782	-,02730
	Equal variances not assumed			-,2383	441,642	,009	,018	-,15256	,06403	-,27841	-,02672

### Kontekstinis atlikimas pagal darbuotojo lytį

Group Statistics					
	Jusu lytis	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KonAtl	Vyras	215	2,4336	,83085	,05666
	Moteris	247	2,4334	,86347	,05494

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
KonAtl	Equal variances assumed	,886	,347	,003	460	,499	,998	,00022	,07914	-,15529	,15574
	Equal variances not assumed			,003	455,385	,499	,998	,00022	,07893	-,15488	,15533

## Neproduktyvus elgesys darbe pagal darbuotojo lytį

Group Statistics					
Jusu lytis	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
NeprEI	Vyras	215	1,5153	,88545	,06039
	Moteris	247	1,8032	,93460	,05947

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Significance Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
NeprEI	Equal variances assumed	,304	,582	-3,384	460	<,001	<,001	-,28789	,08507	-,45507	-,12072
	Equal variances not assumed			-3,397	456,692	<,001	<,001	-,28789	,08475	-,45444	-,12134

## Psichologinis darbuotojų įgalinimas pagal darbuotojo pareigas

Group Statistics					
Jusu pareigos (ar turite pavaldinių)?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Psilgal	Vadovaujancios	183	4,4019	,96448	,07130
	Nevadovaujancios	279	3,8009	1,09723	,06569

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Significance Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Psilgal	Equal variances assumed	,887	,347	6,037	460	<,001	<,001	,60107	,09957	,40540	,79673
	Equal variances not assumed			6,200	422,724	<,001	<,001	,60107	,09694	,41051	,79162

## Įsitraukimas į darbą pagal darbuotojo pareigas

Group Statistics					
Jusu pareigos (ar turite pavaldinių)?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Isit	Vadovaujancios	183	4,2872	,93596	,06919
	Nevadovaujancios	279	3,9567	1,00131	,05995

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Significance Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Isit	Equal variances assumed	,306	,581	3,559	460	<,001	<,001	,33045	,09284	,14801	,51289
	Equal variances not assumed			3,610	407,483	<,001	<,001	,33045	,09155	,15049	,51041

## Užduoties atlikimas pagal darbuotojo pareigas

Group Statistics					
Jusu pareigos (ar turite pavaldinių)?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
UzAtI	Vadovaujancios	183	2,7260	,69059	,05105
	Nevadovaujancios	279	2,6559	,68427	,04097

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Significance Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
UzAtI	Equal variances assumed	,281	,596	1,072	460	,142	,284	,07004	,06533	-,05834	,19842
	Equal variances not assumed			1,070	386,851	,143	,285	,07004	,06545	-,05865	,19873

## Kontekstinis atlikimas pagal darbuotojo pareigas

		Group Statistics			
Jusu pareigos (ar turite pavaldinių)?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KonAtI	Vadovaujancios	183	2,7021	,75858	,05608
	Nevadovaujancios	279	2,2574	,85778	,05135

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
						One-Sided p	Two-Sided p				
KonAtI	Equal variances assumed	2,930	,088	5,702	460	<,001	<,001	,44473	,07800	,29145	,59801
	Equal variances not assumed			5,849	421,294	<,001	<,001	,44473	,07604	,29527	,59419

## Neproduktyvus elgesys darbe pagal darbuotojo pareigas

		Group Statistics			
Jusu pareigos (ar turite pavaldinių)?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
NeprEI	Vadovaujancios	183	1,6317	,90084	,06659
	Nevadovaujancios	279	1,6939	,93697	,05609

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
						One-Sided p	Two-Sided p				
NeprEI	Equal variances assumed	,065	,799	-,709	460	,239	,479	-,06221	,08779	-,23472	,11030
	Equal variances not assumed			-,715	400,054	,238	,475	-,06221	,08707	-,23338	,10896

## 5 priedas. One-way ANOVA testų rezultatai

### Psichologinis darbuotojų įgalinimas pagal darbuotojo amžių

Descriptives									
Psigal									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
18-27	105	3,8180	1,05332	,10279	3,6141	4,0218	1,11	6,00	
28-42	256	4,0972	1,11081	,06943	3,9605	4,2339	1,00	6,00	
43-64	101	4,1210	1,03543	,10303	3,9166	4,3254	1,00	6,00	
Total	462	4,0390	1,08621	,05054	3,9397	4,1383	1,00	6,00	

ANOVA						
Psigal						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Between Groups	6,676	2	3,338	2,852	,059	
Within Groups	537,240	459	1,170			
Total	543,916	461				

ANOVA Effect Sizes <sup>a,b</sup>				
		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
Psigal	Eta-squared	,012	,000	,037
	Epsilon-squared	,008	-,004	,032
	Omega-squared Fixed-effect	,008	-,004	,032
	Omega-squared Random-effect	,004	-,002	,016

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

### Post Hoc Tests

Multiple Comparisons								
Dependent Variable: Psigal								
	(I) Kartos	(J) Kartos	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
LSD	18-27	28-42	-,27923*	,12538	,026	-,5256	-,0328	
		43-64	-,30302*	,15078	,045	-,5993	-,0067	
	28-42	18-27	,27923*	,12538	,026	,0328	,5256	
		43-64	-,02379	,12713	,852	-,2736	,2260	
	43-64	18-27	,30302*	,15078	,045	,0067	,5993	
		28-42	,02379	,12713	,852	-,2260	,2736	
Bonferroni	18-27	28-42	-,27923	,12538	,079	-,5805	,0220	
		43-64	-,30302	,15078	,135	-,6653	,0593	
	28-42	18-27	,27923	,12538	,079	-,0220	,5805	
		43-64	-,02379	,12713	1,000	-,3292	,2817	
	43-64	18-27	,30302	,15078	,135	-,0593	,6653	
		28-42	,02379	,12713	1,000	-,2817	,3292	

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

## Įsitraukimas į darbą pagal darbuotojo amžių

### Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
18-27	105	3,9386	,99691	,09729	3,7457	4,1316	1,00	6,00
28-42	256	4,0583	1,01725	,06358	3,9331	4,1835	1,22	6,00
43-64	101	4,3168	,86686	,08626	4,1457	4,4880	1,11	6,00
Total	462	4,0876	,98826	,04598	3,9973	4,1780	1,00	6,00

### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,857	2	3,929	4,076	,018
Within Groups	442,378	459	,964		
Total	450,235	461			

### ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>

	Point Estimate	95% Confidence Interval		
		Lower	Upper	
Isit	Eta-squared	,017	,000	,045
	Epsilon-squared	,013	-,004	,041
	Omega-squared Fixed-effect	,013	-,004	,041
	Omega-squared Random-effect	,007	-,002	,021

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Isit

		(I) Kartos	(J) Kartos	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
							Lower Bound	Upper Bound	
LSD	18-27	28-42		-,11970	,11377	,293	-,3433	,1039	
		43-64		-,37821*	,13683	,006	-,6471	-,1093	
	28-42	18-27		,11970	,11377	,293	-,1039	,3433	
		43-64		-,25851*	,11536	,026	-,4852	-,0318	
	43-64	18-27		,37821*	,13683	,006	,1093	,6471	
		28-42		,25851*	,11536	,026	,0318	,4852	
	Bonferroni	18-27	28-42		-,11970	,11377	,880	-,3931	,1537
			43-64		-,37821*	,13683	,018	-,7070	-,0494
28-42		18-27		,11970	,11377	,880	-,1537	,3931	
		43-64		-,25851	,11536	,077	-,5357	,0187	
43-64		18-27		,37821*	,13683	,018	,0494	,7070	
		28-42		,25851	,11536	,077	-,0187	,5357	

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

## Užduoties atlikimas pagal darbuotojo amžių

### Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
18-27	105	2,6405	,70172	,06848	2,5047	2,7763	,60	4,00
28-42	256	2,6680	,71985	,04499	2,5794	2,7566	,60	4,00
43-64	101	2,7683	,57601	,05732	2,6546	2,8820	1,60	4,00
Total	462	2,6837	,68689	,03196	2,6209	2,7465	,60	4,00

### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,983	2	,491	1,042	,354
Within Groups	216,526	459	,472		
Total	217,509	461			

### ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>

	Point Estimate	95% Confidence Interval		
		Lower	Upper	
UzAtl	Eta-squared	,005	,000	,021
	Epsilon-squared	,000	-,004	,017
	Omega-squared Fixed-effect	,000	-,004	,017
	Omega-squared Random-effect	,000	-,002	,009

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: UzAtl

	(I) Kartos	(J) Kartos	Mean			95% Confidence Interval	
			Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
LSD	18-27	28-42	-,02749	,07960	,730	-,1839	,1289
		43-64	-,12784	,09573	,182	-,3160	,0603
	28-42	18-27	,02749	,07960	,730	-,1289	,1839
		43-64	-,10035	,08071	,214	-,2589	,0582
	43-64	18-27	,12784	,09573	,182	-,0603	,3160
		28-42	,10035	,08071	,214	-,0582	,2589
Bonferroni	18-27	28-42	-,02749	,07960	1,000	-,2187	,1638
		43-64	-,12784	,09573	,547	-,3578	,1022
	28-42	18-27	,02749	,07960	1,000	-,1638	,2187
		43-64	-,10035	,08071	,643	-,2943	,0936
	43-64	18-27	,12784	,09573	,547	-,1022	,3578
		28-42	,10035	,08071	,643	-,0936	,2943

## Kontekstinis atlikimas pagal darbuotojo amžių

### Descriptives

KonAtl

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
18-27	105	2,5190	,83147	,08114	2,3581	2,6800	,50	4,00
28-42	256	2,3961	,85642	,05353	2,2907	2,5015	,13	4,00
43-64	101	2,4394	,84310	,08389	2,2729	2,6058	,50	4,00
Total	462	2,4335	,84753	,03943	2,3560	2,5110	,13	4,00

### ANOVA

KonAtl

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,129	2	,565	,785	,457
Within Groups	330,011	459	,719		
Total	331,140	461			

### ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>

		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
KonAtl	Eta-squared	,003	,000	,018
	Epsilon-squared	-,001	-,004	,014
	Omega-squared Fixed-effect	-,001	-,004	,014
	Omega-squared Random-effect	,000	-,002	,007

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: KonAtl

		(I) Kartos	(J) Kartos	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
LSD	18-27	28-42		,12291	,09826	,212	-,0702	,3160
		43-64		,07969	,11818	,500	-,1525	,3119
	28-42	18-27		-,12291	,09826	,212	-,3160	,0702
		43-64		-,04322	,09963	,665	-,2390	,1526
	43-64	18-27		-,07969	,11818	,500	-,3119	,1525
		28-42		,04322	,09963	,665	-,1526	,2390
Bonferroni	18-27	28-42		,12291	,09826	,635	-,1132	,3590
		43-64		,07969	,11818	1,000	-,2043	,3636
	28-42	18-27		-,12291	,09826	,635	-,3590	,1132
		43-64		-,04322	,09963	1,000	-,2826	,1962
	43-64	18-27		-,07969	,11818	1,000	-,3636	,2043
		28-42		,04322	,09963	1,000	-,1962	,2826

## Neproduktyvus elgesys darbe pagal darbuotojo amžių

### Descriptives

NeprEI		Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
	N				Lower Bound	Upper Bound		
18-27	105	1,6133	,93326	,09108	1,4327	1,7939	,00	3,80
28-42	256	1,7664	,93287	,05830	1,6516	1,8812	,00	3,80
43-64	101	1,4812	,85659	,08523	1,3121	1,6503	,00	4,00
Total	462	1,6693	,92235	,04291	1,5849	1,7536	,00	4,00

### ANOVA

NeprEI					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,317	2	3,158	3,757	,024
Within Groups	385,867	459	,841		
Total	392,184	461			

### ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>

		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
NeprEI	Eta-squared	,016	,000	,043
	Epsilon-squared	,012	-,004	,039
	Omega-squared Fixed-effect	,012	-,004	,039
	Omega-squared Random-effect	,006	-,002	,020

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: NeprEI							
	(I) Kartos	(J) Kartos	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	18-27	28-42	-,15307	,10626	,150	-,3619	,0557
		43-64	,13215	,12779	,302	-,1190	,3833
	28-42	18-27	,15307	,10626	,150	-,0557	,3619
		43-64	,28522*	,10774	,008	,0735	,4969
	43-64	18-27	-,13215	,12779	,302	-,3833	,1190
		28-42	-,28522*	,10774	,008	-,4969	-,0735
Bonferroni	18-27	28-42	-,15307	,10626	,451	-,4084	,1022
		43-64	,13215	,12779	,905	-,1749	,4392
	28-42	18-27	,15307	,10626	,451	-,1022	,4084
		43-64	,28522*	,10774	,025	,0263	,5441
	43-64	18-27	-,13215	,12779	,905	-,4392	,1749
		28-42	-,28522*	,10774	,025	-,5441	-,0263

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



## Psichologinis darbuotojų įgalinimas pagal darbuotojo darbo stažą

### Descriptives

Psilgal	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Nedirbantis/Nedirbanti	2	4,5556	1,88562	1,33333	-12,3861	21,4972	3,22	5,89
0-2 metai	67	3,8060	1,09027	,13320	3,5400	4,0719	1,00	6,00
2-5 metai	75	3,9333	,87489	,10102	3,7320	4,1346	1,11	6,00
5-10 metai	105	3,8857	1,13943	,11120	3,6652	4,1062	1,00	6,00
10 ir daugiau metu	213	4,2201	1,09841	,07526	4,0718	4,3685	1,00	6,00
Total	462	4,0390	1,08621	,05054	3,9397	4,1383	1,00	6,00

### ANOVA

Psilgal	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	14,465	4	3,616	3,121	,015
Within Groups	529,451	457	1,159		
Total	543,916	461			

### ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>

Psilgal	Effect	Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
Psilgal	Eta-squared	,027	,001	,054
	Epsilon-squared	,018	-,008	,046
	Omega-squared Fixed-effect	,018	-,008	,046
	Omega-squared Random-effect	,005	-,002	,012

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Psilgal

LSD	(I) Darbo stazas	(J) Darbo stazas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	Nedirbantis/Nedirbanti	0-2 metai	,74959	,77237	,332	-,7683	2,2674
		2-5 metai	,62222	,77118	,420	-,8933	2,1377
		5-10 metai	,66984	,76831	,384	-,8400	2,1797
		10 ir daugiau metu	,33542	,76466	,661	-1,1673	1,8381
	0-2 metai	Nedirbantis/Nedirbanti	-,74959	,77237	,332	-2,2674	,7683
		2-5 metai	-,12736	,18094	,482	-,4829	,2282
		5-10 metai	-,07974	,16830	,636	-,4105	,2510
		10 ir daugiau metu	-,41417 <sup>*</sup>	,15077	,006	-,7104	-,1179
	2-5 metai	Nedirbantis/Nedirbanti	-,62222	,77118	,420	-2,1377	,8933
		0-2 metai	,12736	,18094	,482	-,2282	,4829
		5-10 metai	,04762	,16273	,770	-,2722	,3674
		10 ir daugiau metu	-,28680 <sup>*</sup>	,14452	,048	-,5708	-,0028
	5-10 metai	Nedirbantis/Nedirbanti	-,66984	,76831	,384	-2,1797	,8400
		0-2 metai	,07974	,16830	,636	-,2510	,4105
		2-5 metai	-,04762	,16273	,770	-,3674	,2722
		10 ir daugiau metu	-,33442 <sup>*</sup>	,12835	,009	-,5866	-,0822
10 ir daugiau metu	Nedirbantis/Nedirbanti	-,33542	,76466	,661	-1,8381	1,1673	
	0-2 metai	,41417 <sup>*</sup>	,15077	,006	,1179	,7104	
	2-5 metai	,28680 <sup>*</sup>	,14452	,048	,0028	,5708	
	5-10 metai	,33442 <sup>*</sup>	,12835	,009	,0822	,5866	

## Įsitraukimas į darbą pagal darbuotojo darbo stažą

### Descriptives

Isit

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Nedirbantis/Nedirbanti	2	3,9444	1,33565	,94444	-8,0559	15,9447	3,00	4,89
0-2 metai	67	4,0448	1,06188	,12973	3,7858	4,3038	1,00	6,00
2-5 metai	75	4,0296	,81779	,09443	3,8415	4,2178	2,22	5,56
5-10 metai	105	3,8226	1,06121	,10356	3,6172	4,0280	1,22	5,89
10 ir daugiau metu	213	4,2535	,95603	,06551	4,1244	4,3826	1,11	6,00
Total	462	4,0876	,98826	,04598	3,9973	4,1780	1,00	6,00

### ANOVA

Isit

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13,652	4	3,413	3,573	,007
Within Groups	436,582	457	,955		
Total	450,235	461			

### ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>

Isit		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
Isit	Eta-squared	,030	,003	,060
	Epsilon-squared	,022	-,006	,052
	Omega-squared Fixed-effect	,022	-,006	,051
	Omega-squared Random-effect	,006	-,002	,013

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Isit

	(I) Darbo stazas	(J) Darbo stazas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	Nedirbantis/Nedirbanti	0-2 metai	-,10033	,70137	,886	-1,4786	1,2780
		2-5 metai	-,08519	,70028	,903	-1,4614	1,2910
		5-10 metai	,12183	,69768	,861	-1,2492	1,4929
		10 ir daugiau metu	-,30908	,69437	,656	-1,6736	1,0555
	0-2 metai	Nedirbantis/Nedirbanti	,10033	,70137	,886	-1,2780	1,4786
		2-5 metai	,01515	,16431	,927	-,3077	,3380
		5-10 metai	,22216	,15283	,147	-,0782	,5225
		10 ir daugiau metu	-,20875	,13691	,128	-,4778	,0603
	2-5 metai	Nedirbantis/Nedirbanti	,08519	,70028	,903	-1,2910	1,4614
		0-2 metai	-,01515	,16431	,927	-,3380	,3077
		5-10 metai	,20701	,14777	,162	-,0834	,4974
		10 ir daugiau metu	-,22389	,13124	,089	-,4818	,0340
	5-10 metai	Nedirbantis/Nedirbanti	-,12183	,69768	,861	-1,4929	1,2492
		0-2 metai	-,22216	,15283	,147	-,5225	,0782
		2-5 metai	-,20701	,14777	,162	-,4974	,0834
		10 ir daugiau metu	-,43090*	,11655	<,001	-,6599	-,2019
	10 ir daugiau metu	Nedirbantis/Nedirbanti	,30908	,69437	,656	-1,0555	1,6736
		0-2 metai	,20875	,13691	,128	-,0603	,4778
		2-5 metai	,22389	,13124	,089	-,0340	,4818
		5-10 metai	,43090*	,11655	<,001	,2019	,6599

## Užduoties atlikimas pagal darbuotojo darbo stažą

### Descriptives

UzAtl

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Nedirbantis/Nedirbanti	2	2,9000	,14142	,10000	1,6294	4,1706	2,80	3,00
0-2 metai	67	2,6328	,78516	,09592	2,4413	2,8244	,60	4,00
2-5 metai	75	2,6640	,57719	,06665	2,5312	2,7968	1,60	4,00
5-10 metai	105	2,5719	,77670	,07580	2,4216	2,7222	,60	4,00
10 ir daugiau metu	213	2,7596	,63903	,04379	2,6733	2,8459	1,20	4,00
Total	462	2,6837	,68689	,03196	2,6209	2,7465	,60	4,00

### ANOVA

UzAtl

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,836	4	,709	1,509	,198
Within Groups	214,673	457	,470		
Total	217,509	461			

### ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>

UzAtl	Point Estimate	95% Confidence Interval	
		Lower	Upper
Eta-squared	,013	,000	,032
Epsilon-squared	,004	-,009	,024
Omega-squared Fixed-effect	,004	-,009	,024
Omega-squared Random-effect	,001	-,002	,006

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: UzAtl

LSD	(I) Darbo stazas	(J) Darbo stazas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
→	Nedirbantis/Nedirbanti	0-2 metai	,26716	,49182	,587	-,6993	1,2337
		2-5 metai	,23600	,49106	,631	-,7290	1,2010
		5-10 metai	,32810	,48923	,503	-,6333	1,2895
		10 ir daugiau metu	,14038	,48691	,773	-,8165	1,0972
	0-2 metai	Nedirbantis/Nedirbanti	-,26716	,49182	,587	-1,2337	,6993
		2-5 metai	-,03116	,11521	,787	-,2576	,1953
		5-10 metai	,06093	,10717	,570	-,1497	,2715
		10 ir daugiau metu	-,12679	,09600	,187	-,3154	,0619
	2-5 metai	Nedirbantis/Nedirbanti	-,23600	,49106	,631	-1,2010	,7290
		0-2 metai	,03116	,11521	,787	-,1953	,2576
		5-10 metai	,09210	,10362	,375	-,1115	,2957
		10 ir daugiau metu	-,09562	,09203	,299	-,2765	,0852
	5-10 metai	Nedirbantis/Nedirbanti	-,32810	,48923	,503	-1,2895	,6333
		0-2 metai	-,06093	,10717	,570	-,2715	,1497
		2-5 metai	-,09210	,10362	,375	-,2957	,1115
		10 ir daugiau metu	-,18772*	,08173	,022	-,3483	-,0271
10 ir daugiau metu	Nedirbantis/Nedirbanti	-,14038	,48691	,773	-1,0972	,8165	
	0-2 metai	,12679	,09600	,187	-,0619	,3154	
	2-5 metai	,09562	,09203	,299	-,0852	,2765	
	5-10 metai	,18772*	,08173	,022	,0271	,3483	

## Kontekstinis atlikimas pagal darbuotojo darbo stažą

### ANOVA

KonAtl

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,528	4	,632	,879	,476
Within Groups	328,612	457	,719		
Total	331,140	461			

### ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>

	Point Estimate	95% Confidence Interval	
		Lower	Upper
KonAtl Eta-squared	,008	,000	,022
Epsilon-squared	-,001	-,009	,013
Omega-squared Fixed-effect	-,001	-,009	,013
Omega-squared Random-effect	,000	-,002	,003

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: KonAtl

	(I) Darbo stazas	(J) Darbo stazas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	Nedirbantis/Nedirbanti	0-2 metai	,67444	,60849	,268	-,5214	1,8702
		2-5 metai	,78417	,60755	,197	-,4098	1,9781
		5-10 metai	,84124	,60529	,165	-,3483	2,0307
		10 ir daugiau metu	,73244	,60242	,225	-,4514	1,9163
	0-2 metai	Nedirbantis/Nedirbanti	-,67444	,60849	,268	-1,8702	,5214
		2-5 metai	,10973	,14255	,442	-,1704	,3899
		5-10 metai	,16680	,13259	,209	-,0938	,4274
		10 ir daugiau metu	,05800	,11878	,626	-,1754	,2914
	2-5 metai	Nedirbantis/Nedirbanti	-,78417	,60755	,197	-1,9781	,4098
		0-2 metai	-,10973	,14255	,442	-,3899	,1704
		5-10 metai	,05707	,12820	,656	-,1949	,3090
		10 ir daugiau metu	-,05173	,11386	,650	-,2755	,1720
	5-10 metai	Nedirbantis/Nedirbanti	-,84124	,60529	,165	-2,0307	,3483
		0-2 metai	-,16680	,13259	,209	-,4274	,0938
		2-5 metai	-,05707	,12820	,656	-,3090	,1949
		10 ir daugiau metu	-,10881	,10111	,282	-,3075	,0899
	10 ir daugiau metu	Nedirbantis/Nedirbanti	-,73244	,60242	,225	-1,9163	,4514
		0-2 metai	-,05800	,11878	,626	-,2914	,1754
		2-5 metai	,05173	,11386	,650	-,1720	,2755
		5-10 metai	,10881	,10111	,282	-,0899	,3075



## Neproduktyvus elgesys darbe pagal darbuotojo darbo stažą

### Descriptives

NeprEI

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Nedirbantis/Nedirbanti	2	1,8000	,56569	,40000	-3,2825	6,8825	1,40	2,20
0-2 metai	67	1,5522	,91591	,11190	1,3288	1,7756	,00	3,40
2-5 metai	75	1,7120	,94052	,10860	1,4956	1,9284	,00	3,80
5-10 metai	105	1,7981	,90447	,08827	1,6231	1,9731	,00	3,80
10 ir daugiau metu	213	1,6263	,92841	,06361	1,5009	1,7517	,00	4,00
Total	462	1,6693	,92235	,04291	1,5849	1,7536	,00	4,00

### ANOVA

NeprEI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,225	4	,806	,947	,436
Within Groups	388,959	457	,851		
Total	392,184	461			

### ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>

	Point Estimate	95% Confidence Interval	
		Lower	Upper
NeprEI Eta-squared	,008	,000	,023
Epsilon-squared	,000	-,009	,015
Omega-squared Fixed-effect	,000	-,009	,015
Omega-squared Random-effect	,000	-,002	,004

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: NeprEI

LSD	(I) Darbo stazas	(J) Darbo stazas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
	Nedirbantis/Nedirbanti	0-2 metai	,24776	,66201	,708	-1,0532	1,5487
		2-5 metai	,08800	,66099	,894	-1,2110	1,3870
		5-10 metai	,00190	,65853	,998	-1,2922	1,2960
		10 ir daugiau metu	,17371	,65540	,791	-1,1143	1,4617
	0-2 metai	Nedirbantis/Nedirbanti	-,24776	,66201	,708	-1,5487	1,0532
		2-5 metai	-,15976	,15509	,303	-,4645	,1450
		5-10 metai	-,24586	,14425	,089	-,5293	,0376
		10 ir daugiau metu	-,07405	,12922	,567	-,3280	,1799
	2-5 metai	Nedirbantis/Nedirbanti	-,08800	,66099	,894	-1,3870	1,2110
		0-2 metai	,15976	,15509	,303	-,1450	,4645
		5-10 metai	-,08610	,13948	,537	-,3602	,1880
		10 ir daugiau metu	,08571	,12387	,489	-,1577	,3291
	5-10 metai	Nedirbantis/Nedirbanti	-,00190	,65853	,998	-1,2960	1,2922
		0-2 metai	,24586	,14425	,089	-,0376	,5293
		2-5 metai	,08610	,13948	,537	-,1880	,3602
		10 ir daugiau metu	,17180	,11001	,119	-,0444	,3880
10 ir daugiau metu	Nedirbantis/Nedirbanti	-,17371	,65540	,791	-1,4617	1,1143	
	0-2 metai	,07405	,12922	,567	-,1799	,3280	
	2-5 metai	-,08571	,12387	,489	-,3291	,1577	
	5-10 metai	-,17180	,11001	,119	-,3880	,0444	

## Psichologinis darbuotojų įgalinimas pagal darbovietės dydį

### Descriptives

Psilgal

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Mikro imone (1-9 darbuotoju)	93	4,1135	1,22002	,12651	3,8622	4,3648	1,00	6,00
Maza imone (10-49 darbuotoju)	99	4,0325	1,06990	,10753	3,8192	4,2459	1,00	6,00
Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	116	4,1121	,97972	,09096	3,9319	4,2923	1,89	6,00
Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	154	3,9430	1,09024	,08785	3,7694	4,1166	1,00	6,00
Total	462	4,0390	1,08621	,05054	3,9397	4,1383	1,00	6,00

### ANOVA

Psilgal

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,559	3	,853	,722	,539
Within Groups	541,357	458	1,182		
Total	543,916	461			

### ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>

	Point Estimate	95% Confidence Interval	
		Lower	Upper
Psilgal Eta-squared	,005	,000	,018
Epsilon-squared	-,002	-,007	,012
Omega-squared Fixed-effect	-,002	-,007	,012
Omega-squared Random-effect	-,001	-,002	,004

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Psilgal

LSD	(I) Imones, kurioje siuo metu dirbate, dydis	(J) Imones, kurioje siuo metu dirbate, dydis	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Mikro imone (1-9 darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	Maza imone (10-49 darbuotoju)	,08095	,15700	,606	-,2276	,3895
		Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	,00143	,15133	,992	-,2959	,2988
		Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	,17050	,14278	,233	-,1101	,4511
Maza imone (10-49 darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	-,08095	,15700	,606	-,3895	,2276
		Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	-,07952	,14876	,593	-,3719	,2128
		Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	,08955	,14005	,523	-,1857	,3648
Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	-,00143	,15133	,992	-,2988	,2959
		Maza imone (10-49 darbuotoju)	,07952	,14876	,593	-,2128	,3719
		Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	,16907	,13366	,207	-,0936	,4317
Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	-,17050	,14278	,233	-,4511	,1101
		Maza imone (10-49 darbuotoju)	-,08955	,14005	,523	-,3648	,1857
		Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	-,16907	,13366	,207	-,4317	,0936

## Įsitraukimas į darbą pagal darbovietės dydį

### Descriptives

Isit	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Mikro imone (1-9 darbuotoju)	93	4,2521	,94496	,09799	4,0575	4,4467	1,11	6,00
Maza imone (10-49 darbuotoju)	99	4,0449	1,04436	,10496	3,8366	4,2532	1,00	6,00
Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	116	4,2011	,95513	,08868	4,0255	4,3768	2,00	6,00
Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	154	3,9303	,98446	,07933	3,7736	4,0870	1,22	6,00
Total	462	4,0876	,98826	,04598	3,9973	4,1780	1,00	6,00

### ANOVA

Isit	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,004	3	2,668	2,763	,042
Within Groups	442,231	458	,966		
Total	450,235	461			

### ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>

Isit	Effect	Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
Isit	Eta-squared	,018	,000	,043
	Epsilon-squared	,011	-,007	,037
	Omega-squared Fixed-effect	,011	-,007	,037
	Omega-squared Random-effect	,004	-,002	,013

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Isit

LSD	(I) Imones, kurioje siuo metu dirbate, dydis	(J) Imones, kurioje siuo metu dirbate, dydis	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Mikro imone (1-9 darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	Maza imone (10-49 darbuotoju)	,20720	,14190	,145	-,0717	,4861
		Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	,05094	,13677	,710	-,2178	,3197
		Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	,32181*	,12904	,013	,0682	,5754
Maza imone (10-49 darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	-,20720	,14190	,145	-,4861	,0717
		Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	-,15626	,13445	,246	-,4205	,1080
		Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	,11461	,12658	,366	-,1341	,3634
Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	-,05094	,13677	,710	-,3197	,2178
		Maza imone (10-49 darbuotoju)	,15626	,13445	,246	-,1080	,4205
		Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	,27086*	,12080	,025	,0335	,5083
Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	-,32181*	,12904	,013	-,5754	-,0682
		Maza imone (10-49 darbuotoju)	-,11461	,12658	,366	-,3634	,1341
		Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	-,27086*	,12080	,025	-,5083	-,0335

## Užduoties atlikimas pagal darbovietės dydį

### Descriptives

UzAtl

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Mikro imone (1-9 darbuotoju)	93	2,6737	,71046	,07367	2,5273	2,8200	1,20	4,00
Maza imone (10-49 darbuotoju)	99	2,5374	,68132	,06848	2,4015	2,6733	,60	4,00
Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	116	2,6897	,69999	,06499	2,5609	2,8184	,60	4,00
Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	154	2,7792	,65526	,05280	2,6749	2,8835	,80	4,00
Total	462	2,6837	,68689	,03196	2,6209	2,7465	,60	4,00

### ANOVA

UzAtl

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,538	3	1,179	2,525	,057
Within Groups	213,971	458	,467		
Total	217,509	461			

### ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>

		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
UzAtl	Eta-squared	,016	,000	,041
	Epsilon-squared	,010	-,007	,034
	Omega-squared Fixed-effect	,010	-,007	,034
	Omega-squared Random-effect	,003	-,002	,012

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

## ➔ Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: UzAtl

	(I) Imones, kurioje siuo metu dirbate, dydis	(J) Imones, kurioje siuo metu dirbate, dydis	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	Maza imone (10-49 darbuotoju)	,13628	,09870	,168	-,0577	,3303
		Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	-,01600	,09514	,867	-,2030	,1710
		Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	-,10556	,08976	,240	-,2820	,0708
	Maza imone (10-49 darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	-,13628	,09870	,168	-,3303	,0577
		Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	-,15228	,09352	,104	-,3361	,0315
		Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	-,24185 <sup>*</sup>	,08805	,006	-,4149	-,0688
	Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	,01600	,09514	,867	-,1710	,2030
		Maza imone (10-49 darbuotoju)	,15228	,09352	,104	-,0315	,3361
		Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	-,08957	,08403	,287	-,2547	,0756
Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	,10556	,08976	,240	-,0708	,2820	
	Maza imone (10-49 darbuotoju)	,24185 <sup>*</sup>	,08805	,006	,0688	,4149	
	Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	,08957	,08403	,287	-,0756	,2547	



## Kontekstinis atlikimas pagal darbovietės dydį

### Descriptives

KonAtI	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Mikro imone (1-9 darbuotoju)	93	2,5914	,88218	,09148	2,4097	2,7731	,50	4,00
Maza imone (10-49 darbuotoju)	99	2,3990	,81513	,08192	2,2364	2,5616	,13	4,00
Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	116	2,3932	,85667	,07954	2,2356	2,5507	,38	4,00
Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	154	2,3908	,83675	,06743	2,2576	2,5240	,13	4,00
Total	462	2,4335	,84753	,03943	2,3560	2,5110	,13	4,00

### ANOVA

KonAtI	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,906	3	,969	1,352	,257
Within Groups	328,233	458	,717		
Total	331,140	461			

### ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>

KonAtI	Effect	Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
KonAtI	Eta-squared	,009	,000	,027
	Epsilon-squared	,002	-,007	,021
	Omega-squared Fixed-effect	,002	-,007	,021
	Omega-squared Random-effect	,001	-,002	,007

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: KonAtI

LSD	(I) Imones, kurioje siuo metu dirbate, dydis	(J) Imones, kurioje siuo metu dirbate, dydis	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Mikro imone (1-9 darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	Maza imone (10-49 darbuotoju)	,19241	,12225	,116	-,0478	,4326
		Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	,19823	,11783	,093	-,0333	,4298
		Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	,20063	,11117	,072	-,0178	,4191
Maza imone (10-49 darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	-,19241	,12225	,116	-,4326	,0478
		Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	,00582	,11583	,960	-,2218	,2335
		Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	,00822	,10905	,940	-,2061	,2225
Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	-,19823	,11783	,093	-,4298	,0333
		Maza imone (10-49 darbuotoju)	-,00582	,11583	,960	-,2335	,2218
		Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	,00240	,10408	,982	-,2021	,2069
Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	-,20063	,11117	,072	-,4191	,0178
		Maza imone (10-49 darbuotoju)	-,00822	,10905	,940	-,2225	,2061
		Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	-,00240	,10408	,982	-,2069	,2021

## Neproduktyvus elgesys darbe pagal darbovietės dydį

### Descriptives

NeprEI

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Mikro imone (1-9 darbuotoju)	93	1,6538	,94231	,09771	1,4597	1,8478	,00	3,80
Maza imone (10-49 darbuotoju)	99	1,7111	,97320	,09781	1,5170	1,9052	,00	4,00
Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	116	1,6397	,90226	,08377	1,4737	1,8056	,00	3,80
Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	154	1,6740	,89937	,07247	1,5308	1,8172	,00	3,80
Total	462	1,6693	,92235	,04291	1,5849	1,7536	,00	4,00

### ANOVA

NeprEI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,301	3	,100	,117	,950
Within Groups	391,883	458	,856		
Total	392,184	461			

### ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>

	Point Estimate	95% Confidence Interval	
		Lower	Upper
NeprEI Eta-squared	,001	,000	,003
Epsilon-squared	-,006	-,007	-,003
Omega-squared Fixed-effect	-,006	-,007	-,003
Omega-squared Random-effect	-,002	-,002	-,001

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: NeprEI

	(I) Imones, kurioje siuo metu dirbate, dydis	(J) Imones, kurioje siuo metu dirbate, dydis	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	Maza imone (10-49 darbuotoju)	-,05735	,13358	,668	-,3199	,2052
		Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	,01411	,12875	,913	-,2389	,2671
		Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	-,02026	,12148	,868	-,2590	,2185
	Maza imone (10-49 darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	,05735	,13358	,668	-,2052	,3199
		Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	,07146	,12657	,573	-,1773	,3202
		Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	,03709	,11916	,756	-,1971	,2713
	Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	-,01411	,12875	,913	-,2671	,2389
		Maza imone (10-49 darbuotoju)	-,07146	,12657	,573	-,3202	,1773
		Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	-,03437	,11372	,763	-,2578	,1891
Didele imone (250 ir daugiau darbuotoju)	Mikro imone (1-9 darbuotoju)	,02026	,12148	,868	-,2185	,2590	
	Maza imone (10-49 darbuotoju)	-,03709	,11916	,756	-,2713	,1971	
	Vidutine imone (50-249 darbuotoju)	,03437	,11372	,763	-,1891	,2578	

## Psichologinis darbuotojų įgalinimas pagal darbovietės veiklos sritį

### Descriptives

Psilgal

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Gamybos sektorius	59	3,7966	1,12125	,14597	3,5044	4,0888	1,00	6,00
Paslaugu sektorius	234	4,1325	1,06784	,06981	3,9949	4,2700	1,00	6,00
Prekybos sektorius	92	4,0242	1,06419	,11095	3,8038	4,2445	1,11	6,00
Kitas variantas	77	3,9582	1,12521	,12823	3,7028	4,2135	1,00	6,00
Total	462	4,0390	1,08621	,05054	3,9397	4,1383	1,00	6,00

### ANOVA

Psilgal

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,035	3	2,012	1,713	,164
Within Groups	537,881	458	1,174		
Total	543,916	461			

### ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>

	Point Estimate	95% Confidence Interval		
		Lower	Upper	
Psilgal	Eta-squared	,011	,000	,032
	Epsilon-squared	,005	-,007	,025
	Omega-squared Fixed-effect	,005	-,007	,025
	Omega-squared Random-effect	,002	-,002	,009

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Psilgal

	(I) Imones veiklos sritis	(J) Imones veiklos sritis	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	Gamybos sektorius	Paslaugu sektorius	-,33587*	,15787	,034	-,6461	-,0256
		Prekybos sektorius	-,22754	,18075	,209	-,5827	,1277
		Kitas variantas	-,16154	,18750	,389	-,5300	,2069
	Paslaugu sektorius	Gamybos sektorius	,33587*	,15787	,034	,0256	,6461
		Prekybos sektorius	,10832	,13336	,417	-,1537	,3704
		Kitas variantas	,17433	,14238	,221	-,1055	,4541
	Prekybos sektorius	Gamybos sektorius	,22754	,18075	,209	-,1277	,5827
		Paslaugu sektorius	-,10832	,13336	,417	-,3704	,1537
		Kitas variantas	,06600	,16738	,694	-,2629	,3949
	Kitas variantas	Gamybos sektorius	,16154	,18750	,389	-,2069	,5300
		Paslaugu sektorius	-,17433	,14238	,221	-,4541	,1055
		Prekybos sektorius	-,06600	,16738	,694	-,3949	,2629

## Įsitraukimas į darbą pagal darbovietės veiklos sritį

### Descriptives

Isit	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Gamybos sektorius	59	4,0320	1,08750	,14158	3,7486	4,3154	1,00	6,00
Paslaugu sektorius	234	4,2009	,93537	,06115	4,0804	4,3213	1,11	6,00
Prekybos sektorius	92	3,9891	1,00265	,10453	3,7815	4,1968	1,22	6,00
Kitas variantas	77	3,9039	1,02358	,11665	3,6715	4,1362	1,33	6,00
Total	462	4,0876	,98826	,04598	3,9973	4,1780	1,00	6,00

### ANOVA

Isit	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,675	3	2,225	2,298	,077
Within Groups	443,559	458	,968		
Total	450,235	461			

### ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>

Isit	Effect	Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
Eta-squared	Eta-squared	,015	,000	,038
	Epsilon-squared	,008	-,007	,032
	Omega-squared Fixed-effect	,008	-,007	,032
	Omega-squared Random-effect	,003	-,002	,011

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Isit

LSD	(I) Imones veiklos sritis	(J) Imones veiklos sritis	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	Gamybos sektorius	Paslaugu sektorius	-,16884	,14336	,240	-,4506	,1129
		Prekybos sektorius	,04288	,16414	,794	-,2797	,3654
		Kitas variantas	,12816	,17027	,452	-,2065	,4628
	Paslaugu sektorius	Gamybos sektorius	,16884	,14336	,240	-,1129	,4506
		Prekybos sektorius	,21172	,12110	,081	-,0263	,4497
		Kitas variantas	,29699*	,12929	,022	,0429	,5511
	Prekybos sektorius	Gamybos sektorius	-,04288	,16414	,794	-,3654	,2797
		Paslaugu sektorius	-,21172	,12110	,081	-,4497	,0263
		Kitas variantas	,08527	,15200	,575	-,2134	,3840
Kitas variantas	Gamybos sektorius	-,12816	,17027	,452	-,4628	,2065	
	Paslaugu sektorius	-,29699*	,12929	,022	-,5511	-,0429	
	Prekybos sektorius	-,08527	,15200	,575	-,3840	,2134	

## Užduoties atlikimas pagal darbovietės veiklos sritį

### Descriptives

UzAtl

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Gamybos sektorius	59	2,6136	,76191	,09919	2,4150	2,8121	,60	4,00
Paslaugu sektorius	234	2,7071	,67264	,04397	2,6204	2,7937	,60	4,00
Prekybos sektorius	92	2,7130	,67827	,07071	2,5726	2,8535	,60	4,00
Kitas variantas	77	2,6312	,68677	,07826	2,4753	2,7870	,80	4,00
Total	462	2,6837	,68689	,03196	2,6209	2,7465	,60	4,00

### ANOVA

UzAtl

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,710	3	,237	,500	,683
Within Groups	216,800	458	,473		
Total	217,509	461			

### ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>

UzAtl		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
	Eta-squared	,003	,000	,014
	Epsilon-squared	-,003	-,007	,008
	Omega-squared Fixed-effect	-,003	-,007	,008
	Omega-squared Random-effect	-,001	-,002	,003

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: UzAtl

LSD	(I) Imones veiklos sritis	(J) Imones veiklos sritis	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
	Gamybos sektorius	Paslaugu sektorius	-,09349	,10023	,351	-,2905	,1035
		Prekybos sektorius	-,09948	,11475	,386	-,3250	,1260
		Kitas variantas	-,01761	,11904	,882	-,2515	,2163
	Paslaugu sektorius	Gamybos sektorius	,09349	,10023	,351	-,1035	,2905
		Prekybos sektorius	-,00599	,08466	,944	-,1724	,1604
		Kitas variantas	,07588	,09039	,402	-,1017	,2535
	Prekybos sektorius	Gamybos sektorius	,09948	,11475	,386	-,1260	,3250
		Paslaugu sektorius	,00599	,08466	,944	-,1604	,1724
		Kitas variantas	,08187	,10627	,441	-,1270	,2907
Kitas variantas	Gamybos sektorius	,01761	,11904	,882	-,2163	,2515	
	Paslaugu sektorius	-,07588	,09039	,402	-,2535	,1017	
	Prekybos sektorius	-,08187	,10627	,441	-,2907	,1270	

## Kontekstinis atlikimas pagal darbovietės veiklos sritį

### Descriptives

KonAti

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Gamybos sektorius	59	2,5166	,87224	,11356	2,2893	2,7440	,13	4,00
Paslaugu sektorius	234	2,4663	,82932	,05421	2,3595	2,5732	,38	4,00
Prekybos sektorius	92	2,4117	,86116	,08978	2,2333	2,5900	,13	4,00
Kitas variantas	77	2,2962	,86694	,09880	2,0994	2,4929	,75	4,00
Total	462	2,4335	,84753	,03943	2,3560	2,5110	,13	4,00

### ANOVA

KonAti

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,157	3	,719	1,001	,392
Within Groups	328,983	458	,718		
Total	331,140	461			

### ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>

		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
KonAti	Eta-squared	,007	,000	,023
	Epsilon-squared	,000	-,007	,016
	Omega-squared Fixed-effect	,000	-,007	,016
	Omega-squared Random-effect	,000	-,002	,005

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: KonAti

	(I) Imones veiklos sritis	(J) Imones veiklos sritis	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	Gamybos sektorius	Paslaugu sektorius	,05030	,12347	,684	-,1923	,2929
		Prekybos sektorius	,10496	,14136	,458	-,1728	,3828
		Kitas variantas	,22050	,14664	,133	-,0677	,5087
	Paslaugu sektorius	Gamybos sektorius	-,05030	,12347	,684	-,2929	,1923
		Prekybos sektorius	,05466	,10429	,600	-,1503	,2596
		Kitas variantas	,17020	,11135	,127	-,0486	,3890
	Prekybos sektorius	Gamybos sektorius	-,10496	,14136	,458	-,3828	,1728
		Paslaugu sektorius	-,05466	,10429	,600	-,2596	,1503
		Kitas variantas	,11553	,13091	,378	-,1417	,3728
	Kitas variantas	Gamybos sektorius	-,22050	,14664	,133	-,5087	,0677
		Paslaugu sektorius	-,17020	,11135	,127	-,3890	,0486
		Prekybos sektorius	-,11553	,13091	,378	-,3728	,1417

## Neproduktyvus elgesys darbe pagal darbovietės veiklos sritį

### Descriptives

NeprEI

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Gamybos sektorius	59	1,8169	1,00158	,13039	1,5559	2,0780	,00	3,80
Paslaugu sektorius	234	1,6222	,90389	,05909	1,5058	1,7386	,00	3,80
Prekybos sektorius	92	1,6478	,94943	,09899	1,4512	1,8444	,00	4,00
Kitas variantas	77	1,7247	,88499	,10085	1,5238	1,9255	,00	3,80
Total	462	1,6693	,92235	,04291	1,5849	1,7536	,00	4,00

### ANOVA

NeprEI

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,083	3	,694	,815	,486
Within Groups	390,100	458	,852		
Total	392,184	461			

### ANOVA Effect Sizes<sup>a,b</sup>

		Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
NeprEI	Eta-squared	,005	,000	,020
	Epsilon-squared	-,001	-,007	,013
	Omega-squared Fixed-effect	-,001	-,007	,013
	Omega-squared Random-effect	,000	-,002	,005

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

### Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: NeprEI

	(I) Imones veiklos sritis	(J) Imones veiklos sritis	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LSD	Gamybos sektorius	Paslaugu sektorius	,19473	,13445	,148	-,0695	,4589
		Prekybos sektorius	,16912	,15393	,272	-,1334	,4716
		Kitas variantas	,09227	,15968	,564	-,2215	,4061
	Paslaugu sektorius	Gamybos sektorius	-,19473	,13445	,148	-,4589	,0695
		Prekybos sektorius	-,02560	,11357	,822	-,2488	,1976
		Kitas variantas	-,10245	,12125	,399	-,3407	,1358
	Prekybos sektorius	Gamybos sektorius	-,16912	,15393	,272	-,4716	,1334
		Paslaugu sektorius	,02560	,11357	,822	-,1976	,2488
		Kitas variantas	-,07685	,14255	,590	-,3570	,2033
	Kitas variantas	Gamybos sektorius	-,09227	,15968	,564	-,4061	,2215
		Paslaugu sektorius	,10245	,12125	,399	-,1358	,3407
		Prekybos sektorius	,07685	,14255	,590	-,2033	,3570

**Bootstrap Specifications**

Sampling Method	Simple
Number of Samples	1000
Confidence Interval Level	95,0%
Confidence Interval Type	Percentile

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Psilgal <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Isit

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,577 <sup>a</sup>	,333	,331	,80805	2,065

a. Predictors: (Constant), Psilgal

b. Dependent Variable: Isit

**Bootstrap for Model Summary**

Mode	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap <sup>a</sup> 95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	2,065	-,761	,093	1,124	1,483

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------



1	Regression	149,877	1	149,877	229,539	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	300,357	460	,653		
	Total	450,235	461			

a. Dependent Variable: Isit

b. Predictors: (Constant), Psilgal

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,967	,145		13,578	<,001
	Psilgal	,525	,035	,577	15,151	<,001

a. Dependent Variable: Isit

### Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap <sup>a</sup>		
					Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper	
1	(Constant)	1,967	,000	,193	<,001	1,594	2,366
	Psilgal	,525	- 2,045E- 5	,044	<,001	,436	,611

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

Predicted Value	Statistic	Bias	Std. Error	Bootstrap <sup>b</sup>	
				95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
	Minimum	2,4924			
	Maximum	5,1170			
	Mean	4,0876	-,0015	,0468	3,9963 4,1787

	Std. Deviation	,57019	-,00189	,04636	,47329	,66211
	N	462	0	0	462	462
Residual	Minimum	-2,48946				
	Maximum	3,06317				
	Mean	,00000	,00000	,00000	,00000	,00000
	Std. Deviation	,80718	-,00238	,03233	,74617	,87210
	N	462	0	0	462	462
	Std. Predicted Value	Minimum	-2,798			
	Maximum	1,805				
	Mean	,000	,000	,000	,000	,000
	Std. Deviation	1,000	,000	,000	1,000	1,000
	N	462	0	0	462	462
Std. Residual	Minimum	-3,081				
	Maximum	3,791				
	Mean	,000	,000	,000	,000	,000
	Std. Deviation	,999	,000	,000	,999	,999
	N	462	0	0	462	462

a. Dependent Variable: Isit

b. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

### Bootstrap Specifications

Sampling Method	Simple
Number of Samples	1000
Confidence Interval Level	95,0%
Confidence Interval Type	Percentile

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Psilgal <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: UzAtl

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,358 <sup>a</sup>	,128	,126	,64210	1,965

a. Predictors: (Constant), Psilgal

b. Dependent Variable: UzAtl

### Bootstrap for Model Summary

Mode	Durbin-Watson	Bootstrap <sup>a</sup>			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
I				Lower	Upper
1	1,965	-,722	,088	1,085	1,416

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,853	1	27,853	67,555	<,001 <sup>b</sup>

Residual	189,657	460	,412		
Total	217,509	461			

a. Dependent Variable: UzAtl

b. Predictors: (Constant), Psilgal

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,770	,115		15,369	<,001
	Psilgal	,226	,028	,358	8,219	<,001

a. Dependent Variable: UzAtl

### Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap <sup>a</sup>		
					Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper	
1	(Constant)	1,770	,000	,129	<,001	1,513	2,014
	Psilgal	,226	,000	,030	<,001	,168	,287

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

Predicted Value	Statistic	Bias	Std. Error	Bootstrap <sup>b</sup>	
				Lower	Upper
Minimum	1,9960				
Maximum	3,1274				
Mean	2,6837	-,0002	,0312	2,6215	2,7443
Std. Deviation	,24580	-,00077	,03302	,18036	,31173
N	462	0	0	462	462

Residual	Minimum	-				
		2,22570				
	Maximum	1,80403				
	Mean	,00000	,00000	,00000	,00000	,00000
	Std. Deviation	,64141	-,00182	,02036	,59991	,67731
N	462	0	0	462	462	
Std. Predicted Value	Minimum	-2,798				
	Maximum	1,805				
	Mean	,000	,000	,000	,000	,000
	Std. Deviation	1,000	,000	,000	1,000	1,000
	N	462	0	0	462	462
Std. Residual	Minimum	-3,466				
	Maximum	2,810				
	Mean	,000	,000	,000	,000	,000
	Std. Deviation	,999	,000	,000	,999	,999
	N	462	0	0	462	462

a. Dependent Variable: UzAtl

b. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

### Bootstrap Specifications

Sampling Method	Simple
Number of Samples	1000
Confidence Interval Level	95,0%
Confidence Interval Type	Percentile

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Psilgal <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: KonAtl

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,437 <sup>a</sup>	,191	,189	,76335	1,901

a. Predictors: (Constant), Psilgal

b. Dependent Variable: KonAtl

### Bootstrap for Model Summary

Mode	Durbin-Watson	Bootstrap <sup>a</sup>			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	1,901	-,675	,081	1,071	1,383

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	63,099	1	63,099	108,288	<,001 <sup>b</sup>

Residual	268,041	460	,583		
Total	331,140	461			

- a. Dependent Variable: KonAtl  
b. Predictors: (Constant), Psilgal

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,058	,137		7,728	<,001
	Psilgal	,341	,033	,437	10,406	<,001

- a. Dependent Variable: KonAtl

### Bootstrap for Coefficients

Model	B	Bias	Std. Error	Bootstrap <sup>a</sup>		
				Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper
1 (Constant)	1,058	,000	,159	<,001	,745	1,363
Psilgal	,341	,000	,037	<,001	,268	,414

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

		Statistic	Bias	Bootstrap <sup>b</sup>		
				Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper	
Predicted Value	Minimum	1,3984				
	Maximum	3,1015				
	Mean	2,4335	,0013	,0390	2,3616	2,5124
	Std. Deviation	,36997	-,00139	,03912	,29342	,44575
	N	462	0	0	462	462
Residual	Minimum	-2,23447				
	Maximum	2,47655				
	Mean	,00000	,00000	,00000	,00000	,00000
	Std. Deviation	,76252	-,00270	,02493	,71161	,80934
	N	462	0	0	462	462
Std. Predicted Value	Minimum	-2,798				
	Maximum	1,805				
	Mean	,000	,000	,000	,000	,000
	Std. Deviation	1,000	,000	,000	1,000	1,000
	N	462	0	0	462	462
Std. Residual	Minimum	-2,927				
	Maximum	3,244				
	Mean	,000	,000	,000	,000	,000
	Std. Deviation	,999	,000	,000	,999	,999



N	462	0	0	462	462
---	-----	---	---	-----	-----

a. Dependent Variable: KonAtl

b. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

### Bootstrap Specifications

Sampling Method	Simple
Number of Samples	1000
Confidence Interval Level	95,0%
Confidence Interval Type	Percentile

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Psilgal <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: NeprEl

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Mode	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,225 <sup>a</sup>	,051	,89968	1,837

a. Predictors: (Constant), Psilgal

b. Dependent Variable: NeprEl

### Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bootstrap <sup>a</sup>			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	1,837	-,612	,077	1,076	1,380

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,852	1	19,852	24,527	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	372,331	460	,809		
	Total	392,184	461			

a. Dependent Variable: NeprEl  
b. Predictors: (Constant), Psilgal

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,441	,161		15,130	<,001
	Psilgal	-,191	,039	-,225	-4,952	<,001

a. Dependent Variable: NeprEl

### Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bootstrap <sup>a</sup>				
			Bias	Std. Error	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval	
					Lower	Upper	
1	(Constant)	2,441	,008	,185	<,001	2,092	2,817
	Psilgal	-,191	-,002	,044	<,001	-,281	-,105

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

		Statistic	Bias	Bootstrap <sup>b</sup>		
				Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper	
Predicted Value	Minimum	1,2946				
	Maximum	2,2498				
	Mean	1,6693	-,0016	,0419	1,5870	1,7519
	Std. Deviation	,20752	,00190	,04711	,11502	,30540
	N	462	0	0	462	462
Residual	Minimum	-2,24985				
	Maximum	2,28084				
	Mean	,00000	,00000	,00000	,00000	,00000
	Std. Deviation	,89870	-,00300	,02449	,84931	,94380
	N	462	0	0	462	462
Std. Predicted Value	Minimum	-1,805				
	Maximum	2,798				
	Mean	,000	,000	,000	,000	,000
	Std. Deviation	1,000	,000	,000	1,000	1,000
	N	462	0	0	462	462
Std. Residual	Minimum	-2,501				
	Maximum	2,535				
	Mean	,000	,000	,000	,000	,000
	Std. Deviation	,999	,000	,000	,999	,999
	N	462	0	0	462	462

a. Dependent Variable: NeprEI

b. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

### Bootstrap Specifications

Sampling Method	Simple
Number of Samples	1000
Confidence Interval Level	95,0%
Confidence Interval Type	Percentile

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Isit <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: UzAtl

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,369 <sup>a</sup>	,136	,134	,63913	1,945

a. Predictors: (Constant), Isit

b. Dependent Variable: UzAtl

### Bootstrap for Model Summary

Model	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap <sup>a</sup> 95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	1,945	-,707	,090	1,067	1,418

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,606	1	29,606	72,478	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	187,903	460	,408		
	Total	217,509	461			

a. Dependent Variable: UzAtl

b. Predictors: (Constant), Isit

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,635	,127		12,912	<,001
	Isit	,256	,030	,369	8,513	<,001

a. Dependent Variable: UzAtl

### Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap <sup>a</sup>	95% Confidence Interval	
					Sig. (2-tailed)	Lower	Upper
1	(Constant)	1,635	,000	,130	<,001	1,389	1,892
	Isit	,256	-4,498E-5	,031	<,001	,194	,315

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Statistic	Bias	Std. Error	Bootstrap <sup>b</sup>		
				95% Confidence Interval Lower	Upper	
Predicted Value	Minimum	1,8919				
	Maximum	3,1741				
	Mean	2,6837	-,0006	,0325	2,6238	2,7453
	Std. Deviation	,25342	-,00033	,03156	,18925	,31272
	N	462	0	0	462	462
Residual	Minimum	-2,37460				
	Maximum	1,70866				
	Mean	,00000	,00000	,00000	,00000	,00000

	Std. Deviation	,63843	-,00170	,02147	,59770	,67810
	N	462	0	0	462	462
Std. Predicted Value	Minimum	-3,124				
	Maximum	1,935				
	Mean	,000	,000	,000	,000	,000
	Std. Deviation	1,000	,000	,000	1,000	1,000
	N	462	0	0	462	462
Std. Residual	Minimum	-3,715				
	Maximum	2,673				
	Mean	,000	,000	,000	,000	,000
	Std. Deviation	,999	,000	,000	,999	,999
	N	462	0	0	462	462

a. Dependent Variable: UzAtl

b. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

### Bootstrap Specifications

Sampling Method	Simple
Number of Samples	1000
Confidence Interval Level	95,0%
Confidence Interval Type	Percentile

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Isit <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: KonAtl  
 b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,569 <sup>a</sup>	,323	,322	,69796	1,921

- a. Predictors: (Constant), Isit  
 b. Dependent Variable: KonAtl

### Bootstrap for Model Summary

Mode	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap <sup>a</sup> 95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	1,921	-,708	,088	1,044	1,393

- a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	107,054	1	107,054	219,758	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	224,086	460	,487		
	Total	331,140	461			

a. Dependent Variable: KonAtl

b. Predictors: (Constant), Isit

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,440	,138		3,183	,002
	Isit	,488	,033	,569	14,824	<,001

a. Dependent Variable: KonAtl

### Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap <sup>a</sup>	95% Confidence Interval	
					Sig. (2-tailed)	Lower	Upper
1	(Constant)	,440	,002	,142	,002	,151	,697
	Isit	,488	-5,262E-5	,033	<,001	,427	,555

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples



### Residuals Statistics<sup>a</sup>

		Statistic	Bias	Bootstrap <sup>b</sup>		
				Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper	
Predicted Value	Minimum	,9279				
	Maximum	3,3660				
	Mean	2,4335	,0023	,0386	2,3619 2,5115	
	Std. Deviation	,48189	-,00078	,03471	,41565 ,55146	
	N	462	0	0	462 462	
Residual	Minimum	-2,27431				
	Maximum	1,60921				
	Mean	,00000	,00000	,00000	,00000 ,00000	
	Std. Deviation	,69720	-,00181	,02296	,64987 ,74043	
	N	462	0	0	462 462	
Std. Predicted Value	Minimum	-3,124				
	Maximum	1,935				
	Mean	,000	,000	,000	,000 ,000	
	Std. Deviation	1,000	,000	,000	1,000 1,000	
	N	462	0	0	462 462	
Std. Residual	Minimum	-3,259				
	Maximum	2,306				
	Mean	,000	,000	,000	,000 ,000	
	Std. Deviation	,999	,000	,000	,999 ,999	
	N	462	0	0	462 462	

a. Dependent Variable: KonAtl

b. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

### Bootstrap Specifications

Sampling Method	Simple
Number of Samples	1000
Confidence Interval Level	95,0%
Confidence Interval Type	Percentile

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Isit <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: NeprEI

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,239 <sup>a</sup>	,057	,055	,89649	1,842

a. Predictors: (Constant), Isit

b. Dependent Variable: NeprEI

### Bootstrap for Model Summary

Mode	Durbin-Watson	Bias	Std. Error	Bootstrap <sup>a</sup> 95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
1	1,842	-,608	,079	1,080	1,400

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	22,486	1	22,486	27,979	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	369,697	460	,804		
	Total	392,184	461			

a. Dependent Variable: NeprEl

b. Predictors: (Constant), Isit

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,583	,178		14,537	<,001
	Isit	-,223	,042	-,239	-5,289	<,001

a. Dependent Variable: NeprEl

### Bootstrap for Coefficients

Model		B	Bias	Std. Error	Bootstrap <sup>a</sup>	95% Confidence Interval	
					Sig. (2-tailed)	Lower	Upper
1	(Constant)	2,583	,003	,199	<,001	2,202	2,989
	Isit	-,223	-,001	,048	<,001	-,318	-,135

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

Predicted Value	Statistic	Bias	Bootstrap <sup>b</sup>	95% Confidence Interval	
			Std. Error	Lower	Upper
Minimum	1,2419				
Maximum	2,3593				

	Mean	1,6693	,0007	,0416	1,5857	1,7480
	Std. Deviation	,22085	,00007	,04630	,13190	,30922
	N	462	0	0	462	462
Residual	Minimum	-2,35929				
	Maximum	2,75811				
	Mean	,00000	,00000	,00000	,00000	,00000
	Std. Deviation	,89551	-,00283	,02528	,84436	,94576
	N	462	0	0	462	462
Std. Predicted Value	Minimum	-1,935				
	Maximum	3,124				
	Mean	,000	,000	,000	,000	,000
	Std. Deviation	1,000	,000	,000	1,000	1,000
	N	462	0	0	462	462
Std. Residual	Minimum	-2,632				
	Maximum	3,077				
	Mean	,000	,000	,000	,000	,000
	Std. Deviation	,999	,000	,000	,999	,999
	N	462	0	0	462	462

a. Dependent Variable: NeprEI

b. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

## 7 priedas. Moderatoriaus ir mediatoriaus analizės

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0  
\*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.  
www.afhayes.com  
Documentation available in Hayes (2022).  
www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

Model : 7  
Y : UzAtl  
X : PsiIgal  
M : Isit  
W : Kartos

Sample  
Size: 462

Coding of categorical W variable for analysis:

Kartos	W1	W2
1,000	,000	,000
2,000	1,000	,000
3,000	,000	1,000

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
Isit

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1
df2	p				
	,5972	,3566	,6353	50,5456	5,0000
456,0000		,0000			

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	2,0873	,2938	7,1049	,0000	1,5100
2,6646					
PsiIgal	,4849	,0742	6,5350	,0000	,3391
,6307					
W1	-,4945	,3503	-1,4117	,1587	-1,1828
,1939					

W2	,8722	,4396	1,9842	,0478	,0084
1,7360					
Int_1	,1168	,0867	1,3470	,1786	-,0536
,2873					
Int_2	-,1555	,1069	-1,4547	,1464	-,3656
,0546					

Product terms key:

Int_1	:	PsiIgal	x	W1
Int_2	:	PsiIgal	x	W2

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	PsiIgal	W1	W2	Int_1
Int_2					
constant	,0863	-,0210	-,0863	-,0863	,0210
,0210					
PsiIgal	-,0210	,0055	,0210	,0210	-,0055
-,0055					
W1	-,0863	,0210	,1227	,0863	-,0293
-,0210					
W2	-,0863	,0210	,0863	,1932	-,0210
-,0454					
Int_1	,0210	-,0055	-,0293	-,0210	,0075
,0055					
Int_2	,0210	-,0055	-,0210	-,0454	,0055
,0114					

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0136	4,8310	2,0000	456,0000	,0084

-----

Focal predict: PsiIgal (X)  
 Mod var: Kartos (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

	Kartos	Effect	se	t	p
LLCI	ULCI				
	1,0000	,4849	,0742	6,5350	,0000
,3391	,6307				
	2,0000	,6017	,0449	13,3920	,0000
,5134	,6901				
	3,0000	,3294	,0770	4,2789	,0000
,1781	,4806				

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

```

PsiIgal      Kartos      Isit      .
BEGIN DATA.
  3,2222      1,0000      3,6497
  3,9444      1,0000      3,9999
  5,1111      1,0000      4,5657
  3,2222      2,0000      3,5318
  3,9444      2,0000      3,9664
  5,1111      2,0000      4,6684
  3,2222      3,0000      4,0208
  3,9444      3,0000      4,2587
  5,1111      3,0000      4,6429

```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

```

PsiIgal WITH      Isit      BY      Kartos      .

```

```

*****
*****

```

OUTCOME VARIABLE:

UzAtl

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1
df2	p				
	,4094	,1676	,3944	46,2164	2,0000
	459,0000	,0000			

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	1,4366	,1333	10,7778	,0000	1,1747
	1,6986				
PsiIgal	,1374	,0330	4,1683	,0000	,0726
	,2022				
Isit	,1693	,0362	4,6713	,0000	,0981
	,2405				

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	PsiIgal	Isit
constant	,0178	-,0016	-,0026
PsiIgal	-,0016	,0011	-,0007
Isit	-,0026	-,0007	,0013

Test(s) of X by M interaction:

	F	df1	df2	p
	1,3087	1,0000	458,0000	,2532

```

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS
*****

```

	Isit	UzAtl
Isit	1,0000	-,0068
UzAtl	-,0068	1,0000

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y  
\*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI
ULCI	,1374	,0330	4,1683	,0000	,0726
	,2022				

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

PsiIgal	->	Isit	->	UzAtl	
Kartos	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
1,0000	,0821	,0245	,0388	,1351	
2,0000	,1019	,0233	,0555	,1473	
3,0000	,0558	,0210	,0220	,1037	

Index of moderated mediation (difference between conditional indirect effects):

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
W1	,0198	,0183	-,0167	,0568
W2	-,0263	,0242	-,0770	,0193

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)

Effect1	Effect2	Contrast	BootSE	BootLLCI	
,1019	,0821	,0198	,0183	-,0167	
,0568					
,0558	,0821	-,0263	,0242	-,0770	
,0193					
,0558	,1019	-,0461	,0224	-,0905	-
,0034					
---					

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS  
\*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:  
5000

NOTE: Standardized coefficients not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----



Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0  
\*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.  
www.afhayes.com  
Documentation available in Hayes (2022).  
www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

Model : 7  
Y : KonAtl  
X : PsiIgal  
M : Isit  
W : Kartos

Sample  
Size: 462

Coding of categorical W variable for analysis:

Kartos	W1	W2
1,000	,000	,000
2,000	1,000	,000
3,000	,000	1,000

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
Isit

Model Summary

df2	R	R-sq	MSE	F	df1
	p				
456,0000	,5972	,3566	,6353	50,5456	5,0000
		,0000			

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	2,0873	,2938	7,1049	,0000	1,5100
2,6646					
PsiIgal	,4849	,0742	6,5350	,0000	,3391
,6307					
W1	-,4945	,3503	-1,4117	,1587	-1,1828
,1939					
W2	,8722	,4396	1,9842	,0478	,0084
1,7360					
Int_1	,1168	,0867	1,3470	,1786	-,0536
,2873					

```

Int_2      -,1555      ,1069      -1,4547      ,1464      -,3656
,0546

```

Product terms key:

```

Int_1      :      PsiIgal  x      W1
Int_2      :      PsiIgal  x      W2

```

Covariance matrix of regression parameter estimates:

```

          constant      PsiIgal      W1      W2      Int_1
Int_2
constant      ,0863      -,0210      -,0863      -,0863      ,0210
,0210
PsiIgal      -,0210      ,0055      ,0210      ,0210      -,0055
-,0055
W1      -,0863      ,0210      ,1227      ,0863      -,0293
-,0210
W2      -,0863      ,0210      ,0863      ,1932      -,0210
-,0454
Int_1      ,0210      -,0055      -,0293      -,0210      ,0075
,0055
Int_2      ,0210      -,0055      -,0210      -,0454      ,0055
,0114

```

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

```

          R2-chng      F      df1      df2      p
X*W      ,0136      4,8310      2,0000      456,0000      ,0084
-----

```

```

          Focal predict: PsiIgal  (X)
          Mod var: Kartos  (W)

```

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

```

          Kartos      Effect      se      t      p
LLCI      ULCI
          1,0000      ,4849      ,0742      6,5350      ,0000
,3391      ,6307
          2,0000      ,6017      ,0449      13,3920      ,0000
,5134      ,6901
          3,0000      ,3294      ,0770      4,2789      ,0000
,1781      ,4806

```

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```

DATA LIST FREE/
          PsiIgal      Kartos      Isit      .
BEGIN DATA.
          3,2222      1,0000      3,6497
          3,9444      1,0000      3,9999

```

5,1111	1,0000	4,5657
3,2222	2,0000	3,5318
3,9444	2,0000	3,9664
5,1111	2,0000	4,6684
3,2222	3,0000	4,0208
3,9444	3,0000	4,2587
5,1111	3,0000	4,6429

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

PsiIgal WITH Isit BY Kartos .

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

KonAtl

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1
df2	p				
	,5839	,3409	,4755	118,7154	2,0000
	459,0000	,0000			

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	,2568	,1463	1,7545	,0800	-,0308
	,5444				
PsiIgal	,1269	,0362	3,5046	,0005	,0557
	,1980				
Isit	,4072	,0398	10,2335	,0000	,3290
	,4854				

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	PsiIgal	Isit
constant	,0214	-,0019	-,0031
PsiIgal	-,0019	,0013	-,0008
Isit	-,0031	-,0008	,0016

Test(s) of X by M interaction:

	F	df1	df2	p
	,1139	1,0000	458,0000	,7359

\*\*\*\*\* CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS  
\*\*\*\*\*

	Isit	KonAtl
Isit	1,0000	,0120
KonAtl	,0120	1,0000

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y  
\*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y					
	Effect	se	t	p	LLCI
ULCI	,1269	,0362	3,5046	,0005	,0557
	,1980				

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

PsiIgal	->	Isit	->	KonAtl	
	Kartos	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
	1,0000	,1974	,0399	,1234	,2809
	2,0000	,2450	,0292	,1911	,3047
	3,0000	,1341	,0437	,0595	,2308

Index of moderated mediation (difference between conditional indirect effects):

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
W1	,0476	,0431	-,0400	,1317
W2	-,0633	,0554	-,1657	,0503

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)

Effect1	Effect2	Contrast	BootSE	BootLLCI	
,2450	,1974	,0476	,0431	-,0400	
,1317					
,1341	,1974	-,0633	,0554	-,1657	
,0503					
,1341	,2450	-,1109	,0471	-,1959	-
,0126					
---					

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:  
5000

NOTE: Standardized coefficients not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0  
 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.  
 www.afhayes.com  
 Documentation available in Hayes (2022).  
 www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*  
 \*\*\*\*\*

Model : 7  
 Y : NeprEl  
 X : PsiIgal  
 M : Isit  
 W : Kartos

Sample  
 Size: 462

Coding of categorical W variable for analysis:

Kartos	W1	W2
1,000	,000	,000
2,000	1,000	,000
3,000	,000	1,000

\*\*\*\*\*  
 \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
 Isit

Model Summary

df2	R	p	R-sq	MSE	F	df1
456,0000	,5972		,3566	,6353	50,5456	5,0000
			,0000			

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	2,0873	,2938	7,1049	,0000	1,5100
2,6646					
PsiIgal	,4849	,0742	6,5350	,0000	,3391
,6307					
W1	-,4945	,3503	-1,4117	,1587	-1,1828
,1939					
W2	,8722	,4396	1,9842	,0478	,0084
1,7360					
Int_1	,1168	,0867	1,3470	,1786	-,0536
,2873					
Int_2	-,1555	,1069	-1,4547	,1464	-,3656
,0546					

Product terms key:

Int\_1 : PsiIgal x W1  
Int\_2 : PsiIgal x W2

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	PsiIgal	W1	W2	Int_1
Int_2					
constant	,0863	-,0210	-,0863	-,0863	,0210
PsiIgal	-,0210	,0055	,0210	,0210	-,0055
W1	-,0863	,0210	,1227	,0863	-,0293
W2	-,0863	,0210	,0863	,1932	-,0210
Int_1	,0210	-,0055	-,0293	-,0210	,0075
Int_2	,0210	-,0055	-,0210	-,0454	,0055

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0136	4,8310	2,0000	456,0000	,0084

-----

Focal predict: PsiIgal (X)  
Mod var: Kartos (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

	Kartos	Effect	se	t	p
LLCI	ULCI				
1,0000	,4849	,0742	6,5350	,0000	
,3391	,6307				
2,0000	,6017	,0449	13,3920	,0000	
,5134	,6901				
3,0000	,3294	,0770	4,2789	,0000	
,1781	,4806				

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

    PsiIgal    Kartos    Isit    .  
BEGIN DATA.  
    3,2222    1,0000    3,6497  
    3,9444    1,0000    3,9999  
    5,1111    1,0000    4,5657  
    3,2222    2,0000    3,5318  
    3,9444    2,0000    3,9664

5,1111	2,0000	4,6684
3,2222	3,0000	4,0208
3,9444	3,0000	4,2587
5,1111	3,0000	4,6429

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

PsiIgal WITH Isit BY Kartos .

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

NeprEl

Model Summary

df2	R	R-sq	MSE	F	df1
	p				
459,0000	,2620	,0686	,7958	16,9135	2,0000
	,0000				

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	2,7427	,1893	14,4863	,0000	2,3706
3,1147					
PsiIgal	-,1105	,0468	-2,3602	,0187	-,2026
-,0185					
Isit	-,1534	,0515	-2,9799	,0030	-,2545
-,0522					

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	PsiIgal	Isit
constant	,0358	-,0032	-,0052
PsiIgal	-,0032	,0022	-,0014
Isit	-,0052	-,0014	,0026

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
1,2662	1,0000	458,0000	,2611

\*\*\*\*\* CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS  
\*\*\*\*\*

	Isit	NeprEl
Isit	1,0000	,0157
NeprEl	,0157	1,0000

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y  
\*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI
ULCI				

-,1105           ,0468       -2,3602           ,0187       -,2026       -

,0185

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

PsiIgal	->	Isit	->	NepreI	
Kartos	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
1,0000	-,0744	,0299	-,1367	-,0190	
2,0000	-,0923	,0353	-,1639	-,0240	
3,0000	-,0505	,0263	-,1124	-,0102	

Index of moderated mediation (difference between conditional indirect effects):

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
W1	-,0179	,0189	-,0616	,0145
W2	,0239	,0226	-,0206	,0703

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)

Effect1	Effect2	Contrast	BootSE	BootLLCI
BootULCI				
-,0923	-,0744	-,0179	,0189	-,0616
,0145				
-,0505	-,0744	,0239	,0226	-,0206
,0703				
-,0505	-,0923	,0418	,0234	,0005
,0916				
---				

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:  
5000

NOTE: Standardized coefficients not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----