

Vilniaus universitetas  
Filosofijos fakultetas  
Psichologijos institutas

Kristina Vasylevaitė

Organizacinės psichologijos studijų programa  
Magistro darbas

**Organizacinio klimato, įgalinančio vadovavimo ir darbuotojų psichologinio  
įgalinimo sąsajos su darbo atlikimu ir ketinimu išeiti iš organizacijos**

Darbo vadovė: doc. dr. Dalia Bagdžiūnienė

Vilnius, 2020

## **TURINYS**

SANTRAUKA .....	3
SUMMARY .....	4
SVARBIAUSIOS SĄVOKOS .....	5
PRATARMĖ .....	6
I. ĮVADAS.....	8
1.1. Organizacinis klimatas.....	8
1.1.1. Organizacinio klimato samprata ir teoriniai modeliai .....	8
1.1.2. Organizacinio klimato reikšmė darbo atlikimui ir ketinimui išeiti .....	11
1.2. Įgalinantis vadovavimas .....	13
1.2.1. Įgalinančio vadovavimo samprata ir teoriniai modeliai .....	13
1.2.2. Įgalinančio vadovavimo reikšmė darbo atlikimui ir ketinimui išeiti.....	16
1.3. Psichologinis įgalinimas .....	17
1.3.1. Psichologinio įgalinimo samprata ir teoriniai modeliai.....	17
1.3.2. Psichologinio įgalinimo reikšmė darbo atlikimui ir ketinimui išeiti .....	19
1.4. Tyrimo tikslas ir uždaviniai .....	21
2. TYRIMO METODIKA.....	24
2.1. Tyrimo dalyviai.....	24
2.2. Tyrimo instrumentai .....	24
2.3. Tyrimo eiga.....	27
2.4. Duomenų analizė .....	27
3. REZULTATAI.....	28
3.1. Tyrimo kintamųjų sąsajos su socialinėmis demografinėmis charakteristikomis.....	29
3.2. Tyrimo kintamųjų tarpusavio ryšiai.....	35
3.3. Darbo atlikimą prognozuojantys veiksniai .....	37
3.5. Ketinimą išeiti iš organizacijos prognozuojantys veiksniai.....	38
3.6. Psichologinio įgalinimo kaip tarpinio veiksnio reikšmė organizaciniam klimatui ir įgalinančiam vadovavimui prognozuojant darbo atlikimą ir ketinimą išeiti iš organizacijos .....	40
4. REZULTATŲ APTARIMAS .....	45
TYRIMO RIBOTUMAI IR REKOMENDACIJOS ATEITIES TYRIMAMS .....	51
PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS .....	52
IŠVADOS.....	53
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	54
PRIEDAI .....	64
1 Priedas. Tyrimo anketa .....	64
2 Priedas. Faktorinės analizės duomenys.....	67

## SANTRAUKA

*Organizacinio klimato, įgalinančio vadovavimo ir darbuotojų psichologinio įgalinimo sąsajos su darbo atlikimu ir ketinimu išeiti iš organizacijos, Kristina Vasylevaitė, Vilnius, Vilniaus Universitetas, 2020, 62.*

Šio tyrimo tikslas – nustatyti organizacinio klimato, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo ryšius su atliekamu darbu ir ketinimu išeiti iš organizacijos. Tyrime dalyvavo 287 dalyviai iš viešojo ir privataus verslo sektoriaus. Tyrimo dalyvių buvo paprašyta užpildyti anketą, sudarytą iš psichologinio įgalinimo, organizacinio klimato, įgalinančio vadovavimo, darbo atlikimo ir ketinimo išeiti iš organizacijos skalių bei atsakyti į klausimus apie socialines demografines charakteristikas. Tyrimu nustatytas atskirų organizacinio klimato ir psichologinio įgalinimo dimensijų tiesioginis prognostinis poveikis darbo atlikimui bei ketinimui išeiti. Įgalinantis vadovo elgesys ketinimo išeiti neprognozuoja, o darbo atlikimą veikia ir tiesiogiai ir per mediacinį psichologinio įgalinimo poveikį. Psichologinio įgalinimo atskiros dimensijos veikia kaip mediatorius atskiroms organizacinio klimato dimensijoms prognozuojant (1) darbo atlikimą bei (2) ketinimą išeiti iš organizacijos.

**Raktiniai žodžiai:** psichologinis įgalinimas, įgalinantis vadovavimas, organizacinis klimatas, ketinimas išeiti iš organizacijos ir darbo atlikimas.

## SUMMARY

*Relationships between organizational climate, empowering leadership and employee psychological empowerment with job performance and intention to leave the organization, Kristina Vasylevaite, Vilnius, Vilnius University, 2020, 62.*

The purpose of the study is to identify relationships between organizational climate, empowering leadership and employee psychological empowerment with job performance and intention to leave the organization. The study involved 287 participants from public and private business sectors. Participants were asked to complete the questionnaire about psychological empowerment, organizational climate, empowering leadership, job performance, intention to leave the organization and socio-demographic characteristics. The study identified the direct prognostic effects of specific dimensions of psychological empowerment and organizational climate on job performance and intention to leave the organization. Empowering leadership does not predict intention to leave the organization behaviour, however job performance has been found to be affected directly and through the mediating effects of psychological empowerment. The specific dimensions of psychological empowerment mediate the specific dimensions of organizational climate in predicting (1) job performance and (2) intention to leave the organization behaviour.

**Key words:** psychological empowerment, empowering leadership, organizational climate, job performance and intention to leave.

## SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

**Organizacinis klimatas** (angl. *organizational climate*) apibūdinamas kaip „tarpasmeninio žmonių funkcionavimo darbo vietoje atmosfera“ (Rekašiūtė Balsienė, 2005, p. 89).

**Įgalinantis vadovavimas** (angl. *empowering leadership*) – vadovavimo stilius, kuriuo sustiprinamas darbuotojo saviveiksmingumas per prasmingumo didinimą, įtraukimą į sprendimų priėmimą, pasitikėjimą pavaldiniais, kad šie sugebės atlikti užduotis, ir autonomijos suteikimą (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005).

**Psichologinis įgalinimas** (angl. *psychological empowerment*) – apibūdinamas kaip “vidinė darbuotojo būseną, apimanti meistriškumo ir motyvacinės energijos patyrimą ir siejamas su teigiamomis darbuotojo nuostatomis, darbiniu elgesiu ir darbo rezultatais“ (TvariJonavičius ir Bagdžiūnienė, 2013, p. 47)

**Ketinimas išeiti** (angl. *intention to leave; intention to quit; turnover intention*) – numatoma individo tikimybė išeiti iš organizacijos dėl žemo suvokiamo organizacinio palaikymo tikintis gauti didesnę palaikymą kitur (Wayne, Shore, & Liden, 1997).

**Darbo atlikimas** (angl. *job performance*) – apibrėžiamas kaip „atlikimo komponentų (informacijos perdavimo ir dalinimosi, disciplinos išlaikymo ir pastangų demonstravimo) vertė, kuriuos numato deklaratyvios ir procedūrinės žinios bei motyvacija“ (Lee & Donohue, 2012, p. 1210).

## PRATARMĖ

Šiuolaikinėje visuomenėje, kur neveiksnius dalys keičiamos bioninėmis, atskiras žmogaus funkcijas atlieka robotai, kuriamos kompiuterinės komunikacijos su žmogaus smegenimis programos, skaitmenizuojami procesai ir rezultatai, net ir tada žmogus išlieka pagrindinė kiekvienos organizacijos vertybė. Konkurencinė darbo rinkos ir produktų aplinka šiuolaikinėje visuomenėje skatina organizacijas galvoti labiau nei kada apie palankią aplinką darbui, darbuotojų išlaikymą, darbuotojų potencialo atskleidimą ir pritaikymą siekiant organizacijos tikslų. Darbuotojo asmeninė motyvacija maksimaliai naudoti turimus resursus organizacijos tikslams yra vienas iš pagrindinių vadovo objektų ir tikslų. Remiantis rinkos tyrimų ir konsultacijų bendrovės “Kantar” 2019 m. atliktu “Patrauklaus darbdavio” tyrimu Lietuvoje, svarbiausia įmonės savybe nepriklausomai nuo amžiaus, gaunamo atlygio ar darbo srities laikomas *sąžiningumas*, svarbiu bruožu laikomas ir *skaidrumas*, *organizacijos atsakomybė už savo veiksmus, karjeros galimybės*. 7 iš 10 lietuvių svarbus atlygis už darbą. “INK agency“ partneris Kęstutis Gečas išskiria, kad tai svarbi žinutė darbdaviams: „Jei darbuotojas savo darbe neįžvelgia jokios kitos prasmės, išskyrus atlyginimą, net menkas užmokesčio pokytis ar geresnis pasiūlymas iš kitos įmonės neišlaikys jo esamojoje darbovietėje“<sup>1</sup>. Todėl atsižvelgiama į “nepinigines” formas – organizacijos klimata, vadovo vaidmenį, darbuotojo prasmės patyrimą iš darbo, kintamųjų sąveiką ir sąsajas.

Šiuo metu daugelyje organizacijų yra atliekami organizacinio klimato tyrimai. Organizacinis klimatas palyginti lengviau ir greičiau laike keičiamas konstruktas nei organizacijos kultūra, todėl klimato vertinimas leidžia pamatyti esamą situaciją, planuoti poveikio priemones, keistis ir stebėti pažangą. Kaip nurodo Isaksen, Lauer, Ekvall ir Britz (2001), organizacinis klimatas vertinamas kaip intervencinis kintamasis, turintis įtakos individualiems ir organizacijos rezultatams dėl savo modifikuojančio poveikio organizaciniams ir psichologiniams procesams. Skirtingus organizacijos klimato pokyčius gali lemti ir skirtingas valdymo stilius (Brown & Leigh, 1996).

Organizacijose ieškoma būdų, kaip įgalinti darbuotojus. Įgalinimo jausmas gali paveikti dalyvių motyvaciją įsitraukti į bendrą veiklą, o patirtas didesnis pasitikėjimas veikla ir savimi kaip veiklos dalyviu, gali sąlygoti daugiau veiksmų ateityje (Drury & Reicher, 2009). Žmonės jaučiasi labiau motyvuoti veikti, kai suvokia savo atliekamą darbą kaip prasmingą, kai patiria, kad pats gali priimti sprendimus, jaučiasi, kad atliekamas darbas daro poveikį bei pasitiki savo kompetencija. Įgalinantis vadovavimas suprantamas kaip priemonė suaktyvinti darbuotojo psichologinį įgalinimą.

---

<sup>1</sup> Prieiga internetinėje svetainėje: <https://bznstart.lt/verslas/vadyba/lietuvos-patrauklaus-darbdavio-tyrimas-ko-is-savo-darbdavio-tikisi-lietuviai>

Organizacijos kontekste psichologinis įgalinimas gali būti suprantamas kaip efektyvus ir ekonomiškasis būdas siekti tikslų.

Kadangi darbuotojų kaita yra opiausia kiekvienos organizacijos problema dėl prarandamos kompetencijos, patiriamų išlaidų, neretai pereinamuoju laikotarpiu sumažėjusio produktyvumo, o darbo atlikimas užtikrina kiekvienos organizacijos išlikimą ir konkurencingumą, todėl, neabejotinai, aktualu nagrinėti, kokie veiksniai padeda sumažinti darbuotojo ketinimą išeiti iš organizacijos ir užtikrinti geresnį darbo atlikimą.

Tyrimo tikslas yra nustatyti organizacinio klimato, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo ryšius su atliekamu darbu ir ketinimu išeiti iš organizacijos

# I. ĮVADAS

## 1.1. Organizacinis klimatas

### 1.1.1. Organizacinio klimato samprata ir teoriniai modeliai

Organizacinis klimatas literatūroje yra pateikiamas kaip organizacinės kultūros dalis, kuri yra siejama su veiklos rezultatais. Pasak Kasiulio ir Barvydienės (2005) klimatą parodo grupės narių elgesys ir jausmai, o klimato tyrimuose analizuojamos asmens ir situacijos sąveikos. Asif (2011) samprata organizacinis klimatas parodo vyraujančią atmosferą organizacijoje, darbuotojų suvokimą apie organizaciją, grįžtamąjį ryšį iš bendradarbiavimo ir tarpusavio santykių, abipusį pasitikėjimą ir vienas kito saugojimą. Kaip nurodo Shahin, Naftchali ir Pool (2014), organizacinis klimatas gali būti laikomas panašiu žmonių suvokimu apie vidinius organizacijos bruožus įvairiuose organizacijos hierarchijos lygiuose. Organizacinis klimatas suvokiamas kaip charakteristikų visuma, kuri atskiria vieną grupę nuo kitos, o klimato savybės išlieka patvarios laike, kad jas būtų galima pastebėti, tačiau greičiau vystosi ir keičiasi, nei tai daro organizacinė kultūra.

Organizacinio klimato ištakos yra siejamos su Lewin (1939) darbu apie vadovavimo stiliaus poveikį grupei, kuris sukūrė vadovavimo stilių apibrėžimus ir matavo jų poveikį socialinei aplinkai su skirtingomis grupėmis. Analizuojama grupės dinamika, struktūra, sprendimų priėmimas grupėje ir grupės susitelkimas. Svarbus tampa galios ir socialinės jėgos laukas. Atsigręžiama nuo organizacijos struktūrinių dalykų į asmens lygmenį ir jo psichologinę aplinką. Lewin paskatino naują mąstymą psichologijoje, kur asmuo ir aplinka yra dvi svarbios dalys erdvėje, “elgesys“ yra gyvenimo erdvės, asmens ir psichologinės aplinkos funkcija.

Kiti ankstyvieji tyrėjai, kurių darbuose viena ar kita forma randamos organizacinio klimato užuomazgos yra Argyris (1957), Schein (1965), Katz ir Kahn (1966), Likert (1967). Pasak Kozłowski ir Klein (2000), “psichologinis požiūris apie organizacinio klimato sampratą per individo suvokimo prizmę yra išlikęs iki šių dienų“ (cit. pg. Schneider, Gonzalez-Roma, Ostroff, & West, 2017, p. 8).

Organizacijos klimatas siejamas su McClelland – Atkinson pasiekimų teorija, pagal kurią “žmogus gyvenime siekia patenkinti galios, bendrumo bei pasiekimo poreikius“ (Holloway, 2012, cit. pg. Chomentauskas, Dereškevičiūtė ir Balkienė, 2015, p. 2). Pasiekimų motyvas yra vienas iš pagrindinių varomųjų jėgų, jį sudaro siekis ir sėkmės tikimybė (kur individas subjektyviai vertina tikimybę) ir sėkmės vertė (pasimatuojama asmeninė vertė).

Literatūroje išskiriamos trys organizacinio klimato tyrimų kryptys, kurios orientuojasi į: “individų savybių matavimą per suvokimą, organizacijų savybių matavimą per suvokimą ir sudedamąjį organizacijos savybių matavimą” (Denison, cit. pg. Rekašiūtė Balsienė, 2005, p. 88).



Organizacijos klimatas, kuris aiškinamas kaip *individų savybių matavimas per suvokimą*, organizacijos klimatą supranta kaip rezultatų visumą, kur kiekvienas individas suvokia ir interpretuoja aplinką, o tyrimuose yra orientuojamasi į individą.

Schneider ir Bartlett (1968) savo darbuose laikosi sampratos, kad keičiantis situacijai, kurioje dirba individai, atsiranda skirtingos elgesio formos, o organizacinis klimatas suprantamas per individualų organizacijos nario aplinkos suvokimą. Autoriai sukūrė situacijas, kurias pavadino Agentūros klimato klausimynu (angl. *Agency Climate Questionnaire (ACQ)*). Klausimynas išskirtais faktoriais yra panašus į Litwin ir Stringer (1968) modelį. Klausimyną sudaro šeši faktoriai (80 teiginių): vadovo palaikymas (angl. *managerial support*); struktūra (angl. *managerial structure*); rūpinimasis nauju darbuotoju (angl. *new employee concern*); vidiniai įmonės konfliktai (angl. *intra agency conflict*); nepriklausomybė (angl. *agent independence*); pasitenkinimas (angl. *general satisfaction*).

Jones ir James (1979) išskiria individualų klimato suvokimą, kuris leidžia individui interpretuoti įvykius, numatyti padarinius ir įvertinti veiksmų tinkamumą. Tyrimų apžvalgose „James ir kolegos (James & Sells, 1981; Jones & James (1979)) situacines charakteristikas naudoja kaip orientaciją į klimato faktorius ir nustato penkias pagrindines darbo aplinkos suvokimo sritis: darbo ypatybes, vaidmens ypatybes, lyderystės savybes, darbo grupės ir socialinės aplinkos savybes bei organizacinius ir posistemių požymius“ (cit. pg. Parker, Baltes, Young, & Huff, 2003, p. 393). Chomentauskas ir kolegos (2015) paminėjo, kad autoriai vieni pirmųjų organizacijos klimato modelyje išskiria lyderystės dimensiją.

**Organizacijų savybių matavimas per suvokimą.** Organizacinis klimatas apibūdinamas „kaip tarpasmeninio žmonių funkcionavimo darbo vietoje atmosfera“ (Rekašiūtė Balsienė, 2005, p. 89). Tyrimo objektas yra grupė, jos narių tarpusavio sąveika, dinamika bei kokybė.

Autoriai Litwin ir Stringer (1968) perima psichologų Atkinson ir McClelland požiūrį į motyvaciją ir per tris pagrindinius poreikius (pasiekimai, galia ir priklausymas) aiškina, kaip klimatas lemia elgesį. Autoriai siekia išsiaiškinti, kas yra aplinka, kuri paskatina, patenkina arba naikina šiuos motyvus ir veda prie elgesio. Sudarydami daugialypį klimato modelį, autoriai apjungė situacinę ir motyvacinę poveikį. Litwin ir Stringer (1968) vieni pirmųjų sudarė instrumentą ir išskyrė šešias dimensijas, kurios apibrėžia organizacinį klimatą: struktūra (angl. *structure*); atsakomybė (angl. *responsibility*); apdovanojimas (angl. *reward*); rizika ir iššūkiai darbe (angl. *risk*); draugiškumas ir šilti santykiai (angl. *warmth*); parama (angl. *support*). Pilotiniai tyrimai parodė, kad skirtingose organizacijose rezultatai skiriasi, daroma prielaida, kad tai gali būti susiję su skirtingu pasitenkinimu ir produktyvumu. Visgi, vienas svarbiausių laimėjimų yra tai, kad su autorių darbais atsirado klimato sąvoka ir pradėjo formuotis organizacinio klimato samprata.

Campbell, Dunnette, Lawler ir Weick (1970) sukuria organizacinio klimato struktūrą, kurią sudaro keturios dimensijos su priskirtais faktoriais: 1) autonomija (angl. *individual autonomy*) – atsakomybė, nepriklausomybė, taisyklių laikymasis, galimybės iniciatyvumui; 2) struktūros lygis (angl. *degree of structure impressed on position*) – organizacijos struktūra, valdymo struktūra, priežiūra; 3) apdovanojimai (angl. *reward orientation*) – atlygis, pasitenkinimas, paaukštinimas, orientacija į pasiekimus; pelnas ir pardavimai; 4) dėmesys, šiluma, parama (angl. *consideration, warmth, support*) – vadovo palaikymas, šiluma ir parama. Organizacijos klimatas yra įvardijamas kaip nuostatų rinkinys.

**Sudedamojo organizacijos savybių matavimą per suvokimą** aiškiai apibrėžia Forehand ir Glimer (1964) – organizacinis klimatas suprantamas, kaip charakteristikų rinkinys, kuris atskiria vieną organizaciją nuo kitos, yra palyginti patvarus laike ir veikia organizacijoje esančių individų elgesį. Autoriai pateikė savo organizacinio klimato modelį, kurį sudaro penkios dimensijos: dydis (angl. *size*), struktūra (angl. *structure*), sistemų kompleksiskumas (angl. *system complexity*), vadovavimo stilius (angl. *leadership style*), tikslų kryptys (angl. *goal directions*). Autorių pasiūlytas modelis yra labai apibendrintas, trūksta tikslumo, kuris būtinas matavimuose.

Lietuvoje Rekašiūtė Balsienė (2005) yra pateikusi savo organizacinio klimato sampratą ir struktūrą, kuria remsimės šiame tyrime. Tyrime organizacinis klimatas traktuojamas kaip „objektyvių ir struktūrinių sąlygų organizacijoje rinkinys, kuris išskiria organizaciją iš kitų, o organizacijos klimatas įvertinamas per organizacijos narių suvokimą“ (Rekašiūtė Balsienė, 2005, p. 89). Anketa sukurta Lietuvos verslo organizacijoms. Organizacijos klimato anketą sudaro 36 teiginiai, kurie yra suskirstyti į aštuonis faktorius: darbuotojų pastangos, tarpusavio santykiai ir pagarba, organizacijos veiklos lankstumas ir kokybė, darbuotojų pastangos, tikslų žinomumas, didžiavimasis organizacija, bendradarbiavimas ir darbo organizavimas.

Apibendrinus organizacinio klimato požiūrius, vis dar nėra sutarimo dėl organizacinio klimato dimensijų, analizės vienetų, o konstruktas persipina su kitais organizacinio elgesio konstruktais, sudėtinga išskirti dėsningumus ir poveikį. Remiantis Schneider ir kolegomis (2017) organizacinio klimato ir kultūros apžvalga 1986 – 1999 m. klimato tyrimai ženkliai sulėtėjo ir tai gali būti susiję su pakartotiniu įvertinimu to, kas jau padaryta ir naujų galimybių klimato tyrimams ieškojimu, o nuo 2000 m. pastebimas vėl augantis susidomėjimas organizacijos klimatu. Schneider dar 1975 m. iškelia idėją, kad organizacinio klimato tyrimai turi būti siejami su “kažkuo”, nes organizacijose egzistuoja daugelis klimato tipų, o tyrėjai neturėtų sutelkti dėmesį tik ties bendru klimato suvokimu ir skatino pereiti į kitą tyrinėjimo lygmenį ieškant klimato kintamųjų sąsajų su kitais elgesio kintamaisiais. Pastaruoju metu organizacijos klimatas suprantamas kaip konstruktas sudarytas iš daugialypių aspektų, kas leidžia analizuoti ir paaiškinti įvairias temas: produktyvumą, saugumą, orientaciją į tikslą, darbo atlikimą ir kitas su darbuotojo elgsena susijusias temas.

### 1.1.2. Organizacinio klimato reikšmė darbo atlikimui ir ketinimui išeiti

Isaksen ir kolegų (2001) požiūriu klimatą veikia daugybė veiksnių, kurie vyksta organizacijos viduje, kas per grįžtamąjį ryšį daro įtaką organizaciniams ir psichologiniams procesams. Ir visi šie komponentai tiesiogiai veikia individo, grupės ir organizacijos veiklos atlikimą ir rezultatą (Service & Boockholdt, 1998; Isaksen et al., 2001).

Ieškoma organizacinio klimato sąsajų su įvairiais kitais kintamaisiais: aptarnavimo kokybe (Ostroff, Kinicki, & Muhammad, 2012; Schneider, Macey, Lee, & Young, 2009); saugumu (Zohar & Luria, 2005); palaikymu (Bacharach, Bamberger, & Doveh 2008); pasitenkinimu darbu (Giri & Kumar, 2007; Jyoti, 2013); įsitraukimu į darbą (Moradi, 2010; Omolayo & Ajila, 2012); įsipareigojimu organizacijai (Jain & Pratibha, 2005; Noordin, Omar, Sehan, & Idrus, 2010); pilietišku elgesiu (Shahin, Naftchali, & Pool, 2014); produktyvumu (Patterson, Warr, & West, 2004); iniciatyvumu (Baer & Frese, 2003); inovatyvumu (Wallace, Butts, Johnson, Stevens, & Smith, 2016); orientacija į tikslą (Gonzales- Roma, Peiro, & Tordera, 2002); darbo atlikimu (Selamat, Samsu, & Kamalu, 2013; Shahin et al., 2014); ketinimu išeiti iš darbo (Hong & Kaur, 2008; Jyoti, 2013) ir kitais kintamaisiais.

Šio tyrimo kontekste aktualu organizacinio klimato reikšmė darbo atlikimui, ketinimui išeiti iš darbo ir psichologiniam įgalinimui.

*Organizacijos nario ketinimas išeiti iš darbo* (angl. *intention to quit/ leave; turnover intention*) organizacijai sukelia eilę neigiamų padarinių: sutrikdo komandos darbą, prarandamos žinios, krenta darbo našumas, padidėja darbo krūvis kitiems darbuotojams, skiriamos papildomos išlaidos darbuotojų paieškai ir atrankai, naujo darbuotojo įvedimui, mokymams.

Remiantis Jyoti (2014) empirinio tyrimo rezultatais, organizacinio klimato veiksniai, tokie kaip informacijos ir komunikacijos dalinimasis, organizacijos struktūra, ir elgesys su darbuotoju tiesiogiai numato ketinimą išeiti iš organizacijos. Jei su darbuotojais nėra dalinamasi informacija, o organizacinė struktūra neužtikrina darbo ir atsakomybių aiškumo, su darbuotojais “nesiskaitoma”, jie nėra vertinami – tai skatina ketinimą palikti organizaciją.

Ostroff (1993) nustatė, kad ketinimas išeiti (angl. *turnover intentions*) tiesiogiai neigiamai veikia emocinį (angl. *affective*) organizacinio klimato faktorių, kuris autoriaus tyrime yra susijęs su tarpasmeniniais ir socialiniais darbuotojų santykiais – dalyvavimu, bendradarbiavimu, šiluma ir socialiniu atlygiu.

Hong ir Kaur (2008) savo tyrimu patvirtina, kad visos keturios tyrime naudotos organizacinio klimato dimensijos (struktūra, atsakomybė, atlygis ir parama) reikšmingai neigiamai prognozuoja

ketinimą išeiti iš organizacijos. Reikšmingiausių poveikį turi struktūra ir parama, mažiausią – atlygis. O štai Subramanian ir Shin (2013) nustatė, kad organizacijos klimato atlygis viešbučių pramonėje stipriausiai neigiamai prognozuoja ketinimą išeiti. Fakunmoju, Woodruff, Kim, LeFevre ir Hong (2010) analizavo socialinių darbuotojų ketinimo išeiti elgesį ir nustatė, kad mažesnės pajamos, didesnė įtampa darbe ir žemas paramos lygis reikšmingai prognozuoja ketinimą išeiti.

Apibendrinus atvejus, kur aptiktas tiesioginis organizacinio klimato poveikis darbuotojo ketinimui išeiti, vyraujantys kintamieji yra “darbuotojų veiklos ir pastangų vertinimas“, „tarpusavio santykiai ir pagarba“ ir struktūra.

**Darbo atlikimas** (angl. *job performance*). Remiantis Godarzi ir Gominian (2001) rezultatais “organizacijos, kurios palaiko saugų klimatą, kur kuriami atviri santykiai, bendradarbiavimas, skatinamas savarankiškas ir laisvas mąstymas, apdovanojimai, pasiekimai turi aukštesnį rezultatą, lyginant su tomis organizacijomis, kurios turi ribotą, abstraktų, šaltą, be energijos ir pasitenkinimo klimatą” (cit. pg. Shahin et al., 2014, p. 294). Ir kitų autorių atlikti tyrimai patvirtina, kad palaikantis klimatas turi tiesioginį teigiamą poveikį darbo atlikimui (Jaramillo, Mulki, & Solomon, 2006; Caillier, 2010; Jing, Avery, & Bergsteiner, 2011; Fu & Deshpande, 2014)

C. Ostroff (1993) nustatė, kad darbo atlikimas (angl. *job performance*) yra teigiamai susijęs su pažintiniu (angl. *cognitive*) organizacinio klimato faktoriumi, kuris autoriaus tyrime apibrėžia įsitraukimą į darbinę veiklą (reiškia augimą, inovacijas, savarankiškumą ir vidinį atlygį.) Remiantis Dei ir Bedeian (1991) darbo atlikimą prognozuoja organizacinis klimatas sąveikaudamas su orientacija į darbą (angl. *work orientation*): pozityvesnis klimatas yra susijęs su labiau į darbą orientuotų individų geresniu darbo atlikimu; reikšminga sąveika nustatyta su trimis organizacinio klimato faktoriais – apdovanojimu (angl. *reward*); draugiškumu, šiltais santykiais, parama (angl. *warmth and support*) ir patalpa (angl. *accommodation*).

Apibendrinus organizacinio klimato ir darbo atlikimo sąsajas, vyraujantys kintamieji yra “darbuotojų veiklos ir pastangų vertinimas“, „tarpusavio santykiai ir pagarba“ bei parama.

**Darbuotojų psichologinio įgalinimo ir organizacinio klimato** tyrimai nėra išplėtoti, darbo autorei pavyko rasti vos kelis tyrimus, kuriuose būtų nagrinėtas psichologinio įgalinimo ryšys su organizaciniu klimatu. Tyrimuose psichologinis įgalinimas dažniausiai siejamas su atskirais jį stiprinančiais organizacinio klimato aspektais – palaikančiais darbo santykiais (Corsun & Enz, 1999), darbų organizavimu, socialine parama (Kirkman & Rosen, 1999), palaikančia lyderyste (Parker & Price, 1994), įtraukiančiu ir palaikančiu darbo klimatu (angl. *participative climate*) (Spreitzer, 1996; Liu, Chow, Zhang, & Huang 2019). Mok ir Au-Yeung (2002), analizavo šešių organizacinio klimato aspektų sąsajas su psichologiniu įgalinimu ir, apklausę 331 slaugytojas, nustatė, kad organizacinis klimatas reikšmingai susijęs su palaikančia lyderyste, tarpusavio santykiais ir pagarba, darbuotojų pripažinimu, komandiniu darbu, galimybe savarankiškai priimti sprendimus darbe. Stipriausias ryšys

nustatytas su lyderyste (teikiama parama, skatinimu, komunikacija su darbuotojais) ir komandinio darbo aspektais – gerais tarpusavio santykiais, teisingu darbuotojų parinkimu užduotims atlikti. Klimatui tirti naudotas Litwin ir Stringer (1968) organizacinio klimato klausimynas, psichologiniam įgalinimui – Spreitzer (1995) modelis. Statistiškai reikšmingą ryšį tarp organizacinio klimato ir psichologinio įgalinimo patvirtina El Salam, Ibrahim, Mohsen ir Hassanein (2008) atliktas slaugytojų tyrimas. Klimatui tirti naudotas Isaksen ir kolegų (2001) organizacinio klimato klausimynas, psichologiniam įgalinimui – Spreitzer (1995) modelis. Abu tyrimai atskleidė, kad slaugytojų vadovai aukščiau vertino organizacinio klimato aspektų – lyderystės, komandinio darbą ir pripažinimo poveikį – lyginant su slaugytojomis.

Apibendrinant organizacinio klimato ir darbo atlikimo, ketinimo išeiti bei psichologinio įgalinimo sąsajų tyrimus, galima teigti, kad organizacinis klimatas ir jo aspektai yra reikšmingi šių reiškinių veiksniai, tačiau tyrimų rezultatus lemia ne tik tirtų organizacijų specifika, darbuotojų profesinės veiklos ypatumai, bet ir pasirinktas klimato vertinimo modelis. Todėl svarbūs tolimesni šių reiškinių sąsajų tyrimai.

## **1.2. Įgalinantis vadovavimas**

### **1.2.1. Įgalinančio vadovavimo samprata ir teoriniai modeliai**

Literatūroje egzistuoja trys pagrindinės darbuotojų įgalinimo tyrimų kryptys: 1) įgalinimas organizaciniame kontekste, kur jis suvokiamas kaip struktūrinis įgalinimas – „praktinių metodų rinkinys“, 2) įgalinantis vadovavimas, vadovavimo metodai, stiprinantys darbuotojų įgalinimo būseną ir 3) įgalinimas kaip psichologinė būseną, kuri yra pagrįsta darbuotojų suvokimu apie prasmingumą, kompetenciją, saviveiksmingumą ir poveikį.

Įgalinimo (angl. *empowerment*) koncepcijos atsiradimas vadybos literatūroje siejamas su Kanter (1977) darbais: 1) *proporcijų teorija* (angl. *Theory of Proportions*) apie matomumą (angl. *visibility*); poliarizaciją (angl. *polarization*) ir asimiliaciją (angl. *assimilation*), kur matomumas didina spaudimą; poliarizacija – verčia “dominatus” didinti savo grupių ribas, o asimiliacija – lemia įtraukimą; 2) bei studija apie efektyvios galios sukūrimą per galios pasidalinimą suteikiant prieigą prie išteklių, informacijos ir palaikymo bei gebėjimo bendradarbiauti. Galia darbuotojams suteikia reikšmingą poziciją, tuo tarpu bejėgiškumas kalba apie neefektyvą diktatorišką valdymą (Kanter, 1979). Ši tyrimų kryptis turėjo didelę įtaką vadovavimo teorijų raidai ir paskatino plėtoti ne tik įgalinimo, bet ir “įsigalinimo” (psichologinio įgalinimo) tyrimus.

Kognityvinės teorijos požiūriu darbuotojo būsenai – psichologiniam įgalinimui – reikšmės turi įvairūs aplinkos ir darbo aspektai, kurie siejami su struktūrinio įgalinimo koncepcija ir įgalinančio vadovavimo stiliumi.

Pirmojoje įgalinimo tyrimų kryptyje – struktūrinio įgalinimo tyrimuose – „autoriai dažniausiai analizuoja R. M. Kanter (1977) teorijos pagrindu išskirtas struktūrinio įgalinimo formas: galimybes, informaciją, resursus ir paramą“ (Laschinger, Wagner, cit. pg. TvariJonavičius ir Bagdžiūnienė, 2014, p. 117). Laschinger ir kolegų (2001, 2009) struktūrinio įgalinimo modelis apima keturis įgalinančios aplinkos aspektus: 1) galimybes (kiek gali panaudoti turimus gebėjimus ir įgyti naujų); 2) informaciją (kiek prieinama informacija); 3) paramą (kiek darbuotojui suteikiami patarimai, grįžtamasis ryšys); 4) resursus (laiko, pagalbos, kitų resursų reikalingų užduotims atlikti suteikimas) (TvariJonavičius ir Bagdžiūnienė, 2014).

Antroji tyrimų kryptis – tai įgalinančio vadovavimo (angl. *empowering leadership*) tyrimai, kuriuose šis vadovavimo stilius apibrėžiamas kaip “vadovavimo metodų rinkinys, vadovo elgesys, kuriuo siekiama ugdyti darbuotojų pasitikėjimą savimi, savarankiškumą ir darbinės veiklos kontrolę“ (Sharma & Kirkman, 2015, p. 199). Peterson ir Speer (2000) teigia, kad vadovas pavaldinius įgalina dvejopai: santykių prasme (suteikia įgaliojimus, skatina iniciatyvą, drąsina atsakomybę) ir motyvacinė prasme (skatina pavaldinių tikėjimą savo kompetencija ir sugebėjimais). Pasak TvariJonavičiaus ir Bagdžiūnienės (2014), įgalinantis vadovavimas apjungia abi prielaidas. Įgalinantis vadovavimas skiriasi nuo delegavimo, dalyvaujančio vadovavimo (angl. *participative leadership*), transformacinės lyderystės (angl. *transformational leadership*) ir vadovo – pavaldinio santykių kokybės (angl. *LMX – leader-member exchange*): 1) delegavimas yra susijęs tik su sprendimų priėmimu ir autonomija, tačiau nesirūpina darbuotojo pasitikėjimu ir asmenine kontrole, neskatina išsikelti tikslų; 2) dalyvaujantis vadovavimas suteikia galimybę darbuotojams turėti poveikį sprendimams, tačiau sprendimus priima vadovas; 3) transformacinė lyderystė neperduoda daug galios ir kontrolės pavaldiniams, skatina orientaciją į tikslus ir rezultatus; 4) vadovo – pavaldinio santykių kokybės stilius orientuojasi į pozityvius santykius tarp vadovo ir pavaldinio, pagal tai darbuotojas supranta, koks jis yra vadovui; įgalinantis vadovavimas santykių prasme turi tikslą suteikti įgaliojimus, skatinti iniciatyvą, didinti atsakomybę.

Egzistuoja keletas įgalinantį vadovavimą apibrėžiančių modelių, kurie apima šiek tiek skirtingus šio vadovavimo aspektus. Manz ir Sims (1987) sudarė modelį, kuris orientuotas į “save valdančias” darbo grupes (angl. *Self-Management Leadership*). Grupės veiklos koordinatorius įgalina komandą per skatinimą “repetuoti”, pakartoti elgesį, išsikelti asmeninius tikslus, taikyti savikritiką, taikyti savęs apdovanojimo būdus, pasitikėti savimi, save stebėti ir vertinti. Arnold, Arad, Rhoades ir Drasgow (2000) teigia, kad įgalinantis vadovavimas apima penkis faktorius: vadovavimas pavyzdžiu (vadovas nusistato aukštus atlikimo standartus ir juos įgyvendina), ugdomasis instruktavimas

(vadovas teikia pasiūlymas dėl veiklos tobulinimo ir skatina pavaldinių pasitikėjimą savo jėgomis), dalyvavimas priimančiais sprendimais (vadovas padaršina pavaldinius siūlyti idėjas ir išsakyti nuomonę), *informavimas* (vadovas pristato ir informuoja darbuotojus apie įmonės sprendimus, organizacijos pokyčius, įmonės tikslus), bendradarbiavimas su komanda ir rūpinimasis ja (vadovas stebi, kas vyksta, ir glaudžiai bendradarbiauja su visa komanda, žino, koks darbas atliekamas grupėje, skiria laiko aptarti rūpimus klausimus, pagarbiai elgiasi su grupės nariais). Konczak, Stelly ir Trusty (2000) į įgalinančio vadovavimo modelį įtraukia šešis esminius aspektus: delegavimą ar įgaliojimą, atskaitomybę (atsakomybę už savo veiklą), savarankišką sprendimų priėmimą, dalinimąsi informacija, įgūdžių ugdymą (darbuotojų kompetencijų palaikymą, skatinimą jas ugdyti ir galimybių suteikimą), ugdomąjį instruktavimą, skatinant inovatyvų elgesį (padaršinimą kelti naujas idėjas, kontrolyvią kritiką nesėkmių atveju).

Šiame tyrime remiamasi Ahearne, Mathieu ir Rapp (2005) įgalinančio vadovavimo modeliu, kurį sudaro keturios vadovo elgesio dimensijos, suderintos su psichologinio įgalinimo komponentais per saviveiksmingumo (angl. *self-efficacy*) sustiprinimą (Conger & Kanungo, 1988): 1) prasmingumo didinimas (vadovas padeda suprasti darbuotojui jo tikslų ryšį su organizacijos tikslais); 2) įtraukimas į sprendimų priėmimą (pavaldinių įtraukimas į sprendimų priėmimą); 3) pasitikėjimas aukštais rezultatais (vadovo pasitikėjimas pavaldiniais, kad šie sugebės atlikti užduotis); 4) autonomijos suteikimas (suteikta galimybė veikti savarankiškai). Autoriai nustatė, kad „per įgalinantį vadovavimą sustiprintas darbuotojų saviveiksmingumas padidina prisitaikymo (angl. *adaptability*) galimybes ir tai padidina įgalinančio vadovo elgesio poveikį“ (Ahearne et al., 2005, p. 951).

Trečiojoje įgalinimo tyrimų kryptyje nagrinėjama darbuotojo būsenos – psichologinio įgalinimo reiškiny. Conger ir Kanungo (1988) pirmieji pristatė šią tyrimų perspektyvą, o Thomas ir Velthouse (1990) šią idėją plėtojo toliau, sukūrė išsamų psichologinio įgalinimo teorinį pagrindą. Spreitzer (1995) viena pirmųjų apibrėžė psichologinį įgalinimą kaip vidinę motyvaciją, kuri nusako vidinės kontrolės jausmą sąveikoje su darbu ir orientacija į darbą per keturis aspektus: prasmę, savideterminaciją, kompetenciją ir poveikį. Psichologinis įgalinimas siejamas su Bandura (1986) saviveiksmingumo (angl. *self-efficacy*) teorija, pagal kurią individo saviveiksmingumas suprantamas, kaip sprendimas apie savo gebėjimus numatyti ir įgyvendinti veiksmus, būtinus pasiekti išsikeltą tikslą, panaudojant kognityvinius ir emocinius išteklius. Pagrindinė psichologinio įgalinimo sampratos idėja – kaip pats žmogus mąsto ir kaip pats save motyvuoja. Psichologinio įgalinimo reiškiny išsamiau nagrinėjamas toliau 1.3. skyrelyje, o įgalinančio vadovavimo tyrimų kontekste svarbu tai, kad įgalinantis vadovavimas yra tiesiogiai į pavaldinių psichologinį įgalinimą nukreipta vadovo veikla, todėl aktualu nagrinėti šių reiškinių sąsajas ir jų reikšmę darbuotojų veiklai bei nuostatoms.

## 1.2.2. Įgalinančio vadovavimo reikšmė darbo atlikimui ir ketinimui išeiti

Įgalinančio vadovavimo reikšmė darbuotojui ir organizacijai pasireiškia stiprinant darbuotojų vidinę motyvaciją dirbti efektyviau, ieškoti naujų inovatyvių sprendimų, siekti bendrų organizacijos tikslų. Pastaruoju metu ieškoma įgalinančio vadovavimo sąsajų su įvairiais kintamaisiais: kūrybiškumu (Ahearne et al., 2005; Zhang & Bartol, 2010; Zhang & Zhou, 2014; Zhang, Ke, Frank Wang, & Liu, 2018; Lee, Willis, & Tian, 2018); darbuotojo įsipareigojimu (Konczak et al., 2000; Dewettinck & van Ameijde, 2011); pasitenkinimu darbu (Dewettinck & van Ameijde, 2011; Amundsen & Martinsen, 2014); įsitraukimu į darbą (Van Schalkwyk, Du Toit, Bothma, & Rothmann 2010; Tuckey, Bakker, & Dollard, 2012; Tress, 2017); pilietiškumu (Lee et al., 2018); žinių pasidalinimu (Srivastava, Bartol, & Locke, 2006); inovatyvumu (Jada, Mukhopadhyay, & Titiyal 2019); užduoties atlikimu (Ahearne et al., 2005; Arnold et al., 2000), proaktyvumu (Martin, Liao, & Campbell, 2013) ir kitais kintamaisiais.

**Darbo atlikimas.** Įgalinantis vadovavimas įgalina darbuotojus patirti darbo prasmingumą, priimti kasdienes sprendimus savo atsakomybių ribose, didina pasitikėjimą savo kompetencija, leidžia patirti daromą poveikį organizacijos tikslams. Ir už tai gaunama grąža – kokybiškas ir efektyvus darbo atlikimas. Kirkman ir Rosen (1999) nustatė, kad įgalinantis vadovavimas teigiamai prognozuoja grupės atlikimą, Lee su kolegomis (2018) įgalinančio vadovavimo teigiamą poveikį darbo atlikimui nustatė tiek individualiu, tiek grupės lygmeniu. Lorinkova, Pearsall ir Sims (2013) atliko longitudinalinį tyrimą su šešiasdešimt grupių ir palygino darbo atlikimą tarp grupių, kuriose vadovas taikė direktyvų ir įgalinantį vadovavimo stilių. Autoriai nustatė, kad grupės vadovaujamos direktyvaus vadovo iš pradžių lenkia tas grupes, kurios vadovaujamos įgalinančio vadovo, tačiau pastarosios laikui bėgant padaro didesnę pažangą. Humborstad, Nerstad ir Dysvik (2014) nustatė, kad per mažas įgalinimas gali turėti neigiamą, ribotą poveikį individo ir grupės darbo atlikimui arba visai jo neturėti. Amundsen ir Martinsen (2014) tyrimas parodė, kad vadovų, kurie per aukštai vertino savo įgalinantį vadovavimą, pavaldiniai jautė mažesnę pasitenkinimą darbu ir išreiškė didesnę ketinimą išeiti, lyginant su pavaldiniais tų vadovų, kurie savo įgalinantį vadovavimą vertino žemiau, nei jis buvo išreikštas. Tačiau įgalinančio vadovavimo pasekmės ne visuomet yra pozityvios. Pavyzdžiui, įgalinantis vadovavimas, suteikiantis per daug autonomijos ir delegavimo, gali padidinti pavaldinių jaučiamą įtampą darbe, nes didėja užduoties neapibrėžtumas (Martin et al., 2013; Cheong, Spain, Yammarino, & Yun, 2016).

**Ketinimas išeiti iš darbo** suvokiamas kaip darbuotojo vidinės motyvacijos praradimas tęsti veiklą ir nuostata išeiti iš organizacijos. Mathieu ir Zajac (1990) įvardija kelias priežastis, dėl kurių darbuotojai išeina iš darbo: neigiama darbo aplinka, karjeros ar finansinės galimybės. Nors ketinimas išeiti iš darbo dar nėra išėjimo faktas, tyrimai rodo, kad ši nuostata tampriai siejasi su faktiniu išėjimu,



todėl aktualu nagrinėti ir šios nuostatos raišką, ir jai reikšmingas prielaidas (Van Schalkwyk, Du Toit, Bothma, & Rothmann, 2010). Vienas apsektų, kurie gali turėti reikšmės darbuotojų ketinimui išeiti, yra įgalinantis vadovavimas, kuris mažina šios nuostatos raišką (Klerk & Stander, 2014; Bester, Stander, & Van Zyl, 2015; Eneroth, Gustafsson Senden, Schenck Gustafsson, Wall, & Fridner, 2017). Iš kitos pusės, šie ryšiai nebūtinai yra tiesioginiai. Pavyzdžiui, tyrimuose nustatyta, kad įgalinantis vadovo elgesys reikšmingai prognozuoja žemą ketinimą išeiti per tokius tarpinius kintamuosius (mediatorius), kaip išitraukimas į darbą (Van Schalwyk, et al., 2010), įsipareigojimas organizacijai (Mare, 2007), psichologinis įgalinimas (Spreitzer, 1995; Albrecht & Andretta, 2010; Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012).

*Psichologinis įgalinimas*, kaip ir darbo atlikimas ar ketinimas išeiti gali būti nagrinėjamas kaip tiesioginė įgalinančio vadovavimo pasekmė (Albrecht & Andretta, 2010; Clerk & Stander, 2014; Namasivayam, Guchait, & Lei, 2014; Tung, 2014; Bester, 2015; Thomas, 2015), tačiau ne mažiau aktualus psichologinio įgalinimo kaip tarpinio kintamojo vaidmuo įgalinančio vadovavimo ir jo pasekmių ryšiams. Pavyzdžiui, Fong ir Snape (2015) tyrimas klientų aptarnavimo sektoriuje parodė, kad įgalinantis vadovavimas teigiamai veikia individualų ir grupės elgesį per psichologinio įgalinimo mediaciją, o Raub ir Robert (2010) tyrime taip pat patvirtintas įgalinančio vadovavimo netiesioginis poveikis darbuotojų elgesiui per tarpinį kintamąjį – psichologinį įgalinimą.

### **1.3. Psichologinis įgalinimas**

#### **1.3.1. Psichologinio įgalinimo samprata ir teoriniai modeliai**

Psichologinis įgalinimas apibūdinamas kaip “vidinė darbuotojo būseną, apimanti meistriškumo ir motyvacinės energijos patyrimą – siejamas su teigiamomis darbuotojo nuostatomis, darbiniu elgesiu ir darbo rezultatais (Tvarijonavičius ir Bagdžiūnienė, 2016, p. 47).

Darbuotojų įgalinimo konceptas literatūroje atsirado maždaug prieš keturiasdešimt metų su R. M. Kanter (1977) darbais, kur įgalinimas (angl. *empowerment*) grindžiamas socialinės teorijos mainais ir socialine galia. Įgalinimo koncepcija siejama su vadybos praktika, išskiriant jo didelį poveikį organizacijos efektyvumui. Konceptas daugeliu atveju buvo suprantamas kaip vadybos technikos ir tapatinamas su delegavimu ir galios pasidalinimu. Įgalinimo samprata atspindi struktūrinio įgalinimo požiūrį (angl. *structural approach*), kur galią suteikia organizacija. Struktūrinio įgalinimo tyrimai yra orientuoti į sistemos, struktūros, lyderių įgalinimo charakteristikas, tačiau mažai dėmesio skiriama analizei, kokią poveikį tai daro individo lygmenyje.

Conger ir Kanungo (1988) bene pirmieji aprašo psichologinį įgalinimą, bando apjungti vadybos ir psichologijos literatūroje aptinkamus įgalinimo požiūrius. Psichologiniu požiūriu autoriai galią

aiškina motyvacinio konstrukto pagalba. Literatūroje pateikiama, kad galia (angl. *power*) ir kontrolė (angl. *control*) motyvuoja ir toks lūkestis yra būdingas individams (Conger & Kanungo, 1988). Šiuo atveju įgalinimas (angl. *empowerment*) suprantamas kaip motyvacijos konstruktas įgalinant individą, o ne deleguojant darbus. Įgalinimas suprantamas kaip saviveiksmingumo (angl. *self-efficacy*) sustiprinimo procesas (Conger & Kanungo, 1988). Saviveiksmingumo reikšmė aiškinama A. Bandura (1986) teorijos pagrindu. Saviveiksmingumas parodo, kaip asmuo mąsto, kaip pats save motyvuoja, pasitiki savimi, kad, galės pasinaudoti savo kognityviniais ištekliais.

Apjungiant vadybos ir psichologijos požiūrius, autoriai išskiria, kad bet kuri vadybos strategija ar technika, kuri sustiprina individo apsisprendimą ir pasitikėjimą savimi, leis pajauti daugiau galios, ir atvirkščiai, bet kuri strategija, kuri silpnina apsisprendimo poreikį ar pasitikėjimą savimi, padidins bejėgiškumą. Įgalinimas šiame kontekste reiškia „įsitikinimų didinimą atsižvelgiant į darbuotojo asmeninį saviveiksmingumą sėkmingai įgyvendinti norimą elgesį“ (Conger & Kanungo, 1988, p. 476).

Thomas ir Velthouse (1990) toliau plėtoja Conger ir Kanungo (1988) idėją, gilinasi į vidinius kognityvinius procesus, kurių pagalba individas vertina užduotis. Remdamiesi kognityvinių motyvacijos teorijų sinteze – motyvacinio požiūriu (angl. *motivational approach*) – autoriai sukūrė kognityvinį modelį, kuriame įgalinimas (angl. *empowerment*) apibrėžiamas kaip vidinė užduoties motyvacija (angl. *intrinsic task motivation*), pasireiškianti per keturių kognityvinių dimensijų derinį: poveikį (angl. *impact*), kompetenciją (angl. *competence*), prasmę (angl. *meaningfulness*) ir pasirinkimą (angl. *choice*) (Thomas & Velthouse, 1990). *Poveikis* nusako laipsnį, kuriuo individas gali daryti įtaką veiklos rezultatams; *kompetencija* aiškinama suvokto saviveiksmingumo kontekste, kuris daro įtaką pasirenkamiems tikslams: asmuo su aukštu efektyvumo lygiu paprastai renkasi sunkesnes užduotis, o su žemu – vengia iššūkių, kartais net nesirenka tų užduočių, kurias gali įveikti, o susidūręs su nesėkme – pasitraukia; *prasmė* reiškia užduoties vertę, kuri matuojama pagal asmeninius standartus; *pasirinkimas* parodo, kad asmuo turi galimybę rinktis ir yra atsakingas už savo veiksmus (Thomas & Velthouse, 1990). Thomas ir Velthouse (1990) “darbo kontekstas ir asmenybės charakteristikos formuoja įgalinimą, kuris savo ruožtu motyvuoja vienaip ar kitaip pasielgti” (Spreitzer, 1995, p. 1444).

Conger ir Kanungo (1988) bei Thomas ir Velthouse (1990) “psichologinį įgalinimą apibūdina kaip procesą, kurio rezultatas yra darbuotojo galios patyrimas, kurį formuoja aplinkos įvykiai ir tų įvykių vertinimas” (Tvaryjonavičius ir Bagdžiūnienė, 2013, p. 46).

Thomas ir Velthouse (1990) kognityvinis keturių elementų modelis turi ryšį su Spreitzer (1995) psichologinio įgalinimo modeliu, kurį sudaro keturios dimensijos (viso – 12 teiginių, o kiekvienai dimensijai įvertinti skiriama po 3 teiginius): prasmė (angl. *meaning*) – suvokiamas atliekamo darbo prasmingumas; kompetencija (angl. *competence*) – suvokiamas pasitikėjimas savo gebėjimais ir

žiniomis atlikti darbą; savideterminacija (angl. *self-determination*) arba autonomija – suvokiama laisvė pasirinkti, kaip atlikti darbą; poveikis (angl. *impact*) – suvokimas, kiek gali turėti įtakos rezultatui. Modelis negali būti pritaikytas bet kurioje gyvenimiškoje situacijoje – jis apsiriboja tik darbo sritimi; taip pat psichologinis įgalinimas nėra individualus asmenybės bruožas, kuris generalizuojamas priklausomai nuo situacijos, o yra pažinimo derinys, kuris formuojamas darbo aplinkos; taip pat išskiria, kad psichologinio įgalinimo lygis nėra dichotominis, t. y., negalima manyti, kad jis yra arba jo nėra, o apima laipsnį, kuriuo gali būti išreikštas (Spreitzer, 1995).

Menon (2001) psichologinis įgalinimas suprantamas kaip galios suvokimas per kontrolę (angl. *perceived control*), kompetenciją (angl. *perceived competence*) ir energiją siekiant tikslo (angl. *goal internalization*). Remiantis autoriumi, „psichologiškai įgalinta būseną yra pažinimo būseną, kuriai būdingas suvoktos kontrolės (*aš kontroliuoju savo darbą ir darbo kontekstą*), kompetencijos (*aš turiu kompetencijas atlikti darbą*) ir tikslo internalizavimo (*organizacijos tikslai man suteikia energijos veikti*) jausmas“ (Menon, 2001, p. 161).

Spreitzer (1995) ir Menon (2001) psichologinį įgalinimą apibrėžia kaip būseną (TvariJonavičius ir Bagdžiūnienė, 2013).

Spreitzer (1995) psichologinio įgalinimo keturių dimensijų pagrindu sudarytas klausimynas yra plačiai taikomas įvairiose šalyse ir įvairių sričių atstovų. Lietuvoje TvariJonavičius, Bagdžiūnienė ir Žukauskaitė (2016) yra pateikę savo psichologinio įgalinimo sampratą ir struktūrą, kuria ir remsimės šiame tyrime. Tyrime naudojamas 2016 m. patikslintas Lietuviškojo darbuotojų psichologinio įgalinimo klausimynas (PIKL-9), kuris yra paremtas trijų skalių pagrindu: prasmė – apima tikėjimą, kad atliekamas darbas yra prasmingas; sprendimų priėmimas – apima darbuotojo suvokimą, kad jis gali savarankiškai priimti sprendimus (skalė sietina su Spreitzer (1995) poveikio ir autonomijos skalėmis); pasitikėjimo kompetencija – kalba apie darbuotojo tikėjimą, kad jis turi įgūdžius ir gebėjimus gerai atlikti darbą ir pasiekti rezultatą (TvariJonavičius ir kt., 2016).

### 1.3.2. Psichologinio įgalinimo reikšmė darbo atlikimui ir ketinimui išeiti

Psichologinis įgalinimas siejamas su teigiamais padariniais darbuotojui ir organizacijai ir, priešingai, psichologinio įgalinimo nebuvimas kuria neigiamą motyvaciją ir energiją bei mažina darbuotojo ir organizacijos efektyvumą ir vertę.

*Pasitenkinimas darbu* (angl. *job satisfaction*) yra teigiama emocinė būseną, kurią patiria darbuotojas sąrašyje su darbu. Wang ir Lee (2009) tyrimas atskleidžia, kaip skirtingas psichologinio įgalinimo dimensijų laipsnis veikia pasitenkinimą darbu – įgalinimo dimensijos sąveikoje gali viena kitą slopinti arba stiprinti, t. y., jei sprendimo priėmimo galimybės laipsnis yra žemas, o kompetencijos ir poveikio laipsnis – aukštas, poveikis pasitenkinimui darbu yra teigiamas, tačiau

poveikis pasitenkinimui darbu yra net dar stipresnis, kai sprendimų priėmimo ir pasitikėjimo kompetencijas laipsnis yra aukštas. Tuo tarpu ryšys tarp prasmės ir pasitenkinimo darbu yra visada teigiamas nepriklausomai nuo kitų psichologinio įgalinimo dimensijų laipsnio. Daugelyje tyrimų įrodyta, kad psichologinis įgalinimas teigiamai veikia pasitenkinimą darbu (Chan, Nadler, & Hargis, 2015; Seibert, Wang, & Courtright, 2011; Najafi, Noruzy, Azar, Nazari-Shirkouhi, & Dalvand, 2011). Kituose tyrimuose psichologinis įgalinimas veikia kaip mediatorius tarp organizacinio klimato ir pasitenkinimo darbu (Carless, 2004).

Darbas vis labiau tampa pagrįstas naujomis žiniomis ir mažiau apibrėžtas, o rinkoje vis labiau vertinami darbuotojai, kurie generuoja idėjas ir taip prisideda prie organizacijos išskirtinumo. Daugelis tyrėjų pritaria, kad inovatyvus elgesys padeda organizacijai siekti sėkmės (Unsworth & Parker, 2003; Smith, 2002). Tačiau norint užtikrinti nenutrūkstamą naujovių srautą, darbuotojas turi sugebėti kurti ir norėti kurti naujoves (de Jong & Hartog, 2007). Psichologinis įgalinimas padeda “norėti kurti“ naujoves – turi teigiamą poveikį inovatyviai elgsenai darbe (angl. *innovative work behavior*) (Knol & van Linge, 2009; Seibert et al., 2011; Bhatnagar, 2012; Helmy, Adawiyah, & Banani, 2019; Suryani, 2019) arba gali pagerinti novatorišką darbo elgesį per tarpinį kintamąjį žinių pasidalinimą (angl. *knowledge sharing*) (Helmy et al., 2019). Psichologinis įgalinimas taip pat veikia kaip mediatorius tarp struktūrinio įgalinimo ir inovatyvaus elgesio (Knol & van Linge, 2009). Psichologinis įgalinimas svarbus ir *kūrybiškumo raiškai* (angl. *creativity*) (Spreitzer, 1995; Moulang, 2015).

Organizacijos įvairiomis motyvacinėmis priemonėmis didina darbuotojų įsitraukimą į darbą. Apdovanojimai ir kitos materialios motyvacinės priemonės neretai neduoda ilgalaikio efekto. Psichologinis įgalinimas padeda siekti ilgalaikio poveikio įgalinant darbuotojus geriau atlikti darbą rodant proaktyvų elgesį ir iniciatyvą. Jose ir Mampilly (2014) tyrimu parodė, kad visos psichologinio įgalinimo dimensijos, išskyrus savideterminaciją (angl. *self-determination*), kuri PIKL-9 klausimyne sietina su *problemų sprendimo* skale, prognozuoja darbuotojo įsitraukimą (angl. *employee engagement*). Kiti autoriai taip pat nurodo, kad psichologinis įgalinimas teigiamai veikia *darbuotojo įsitraukimą* (angl. *behavioral involvement; employee engagement*) (De Villiers & Stander, 2011; Bhatnagar, 2012; Ugwu, Onyishi, & Rodriguez-Sanchez, 2014; Macinga, 2015).

Psichologinis įgalinimas yra susijęs su užduoties atlikimu (angl. *task performance*), pilietišku elgesiu (angl. *citizenship behaviors*). Boudrias, Morin ir Lajoie (2014) išskiria, kad psichologinis įgalinimas prognozuoja sąžiningą užduoties atlikimą (angl. *task conscientiousness*), grupės bendradarbiavimą (angl. *group collaboration*), organizacinį įsitraukimą (angl. *organizational involvement*).

Psichologinis įgalinimas teigiamai veikia ir darbuotojo *įsipareigojimą organizacijai* (angl. *organizational commitment*) – kuo labiau darbuotojai jaučia, kad suteikiama savarankiškumo, laisvės

ir galimybių nuspręsti, kaip atlikti savo darbą ir yra įtraukiami į bendrų sprendimų priėmimą, tuo labiau jausis esą įsipareigoję organizacijai ir sieks užtikrinti organizacijos patvarumą, stabilumą (Chen & Chen, 2008; Joo & Shim 2010; Ambad & Bahron, 2012; Bani, Yasoureini, & Mesgarpour, 2014).

Šio tyrimo kontekste plačiau bus nagrinėjama psichologinio įgalinimo reikšmė darbo atlikimui ir ketinimui išeiti iš organizacijos.

Psichologinis įgalinimas siejamas su padidėjusiu darbo našumu ir efektyvumu bei sumažėjusiu **ketinimu išeiti iš darbo** (Koberg, Boss, Senjem, & Goodman, 1999). Daugiau įgalinti darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą, darbą supranta kaip prasmingą, yra lojalūs ir motyvuoti atlikti darbą gerai bei mažiau linkę išeiti iš darbo (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; De Viliers & Stander, 2011; Dhladhla, 2011). Jei darbuotojas neturi suteiktos sprendimo priėmimo galimybės, jaučiasi bejėgis ką nors pakeisti, o pats darbo atlikimas pareikalautų daug energijos (Greenberger, Strasser, Cummings, & Dunham, 1986), todėl pradeda galvoti apie išėjimą iš darbo. Ketinimas išeiti iš darbo yra suvokiamas kaip kritinis darbuotojo sprendimas ir gali stipriai paveikti organizacijos darbo produktyvumą ir stabilumą.

Viena svarbiausių psichologinio įgalinimo charakteristikų, kuri yra siejama su **darbo atlikimu**, yra pasitikėjimas savo kompetencija. Darbuotojas, kuris tiki, kad turi reikiamus resursus darbo atlikimui, yra labiau motyvuotas siekti tikslo, nei tas, kurio pasitikėjimas savo kompetencija yra žemas (Stjatkovič & Luthans, 1986; Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997; Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000; Ke & Zhang, 2010; Iqbal, Ahmad, & Javaid, 2013; Olcer & Florescu, 2015).

Be kompetencijos darbo atlikimui teigiamą poveikį turi prasmė (Sun, 2016; Iqbal et al., 2013), poveikio (Fried & Ferris, 1987; Spreitzer et al., 1997; Ke & Zhang, 2010) ir savideterminacijos (angl. *self-determination*) arba autonomijos dimensijos (Fried & Ferris, 1987). Nors, pavyzdžiui, Ke ir Zhang (2010) atrado neigiamą prasmės ir autonomijos poveikį darbo atlikimui: kai darbuotojas darbą patiria kaip prasmingą, entuziastingai įsijungia į daugelį veiklų, kur jo rezultatas nėra labai reikšmingas arba, kai juo pasitiki, mažiau stengiasi, galvoja, kad viską kontroliuoja, dėl ko ir nepasiekia aukšto rezultato.

Autorių pateikiami empiriniai įrodymai apie tiesioginio ryšio tarp psichologinio įgalinimo ir darbo atlikimo yra nevienodi, kas skatina atlikti daugiau tyrimų bandant išsiaiškinti psichologinio įgalinimo tiesioginį ir kaip tarpinio kintamojo poveikį.

#### **1.4. Tyrimo tikslas ir uždaviniai**

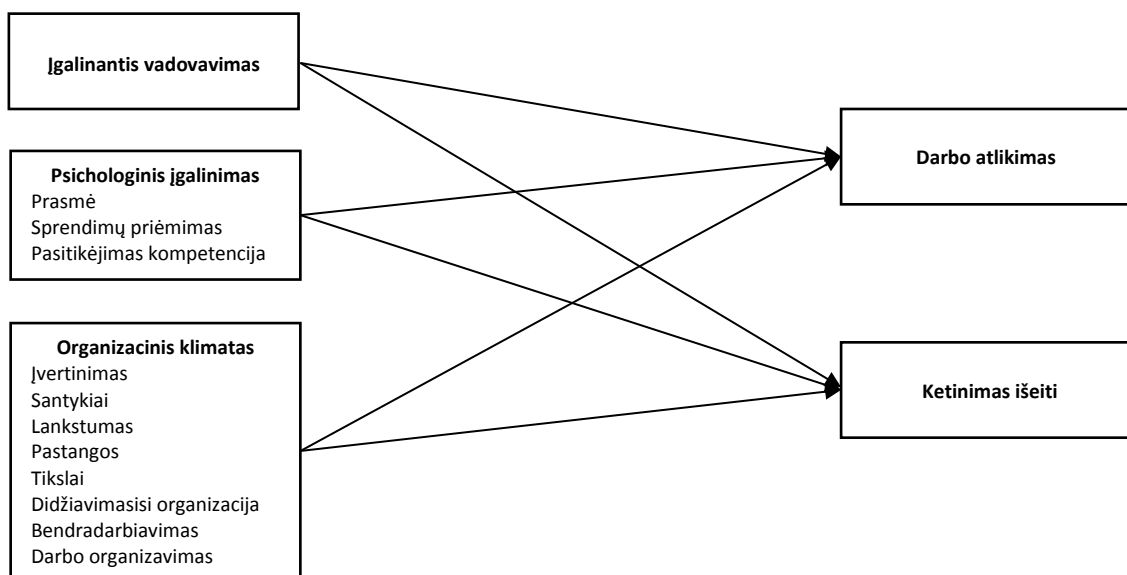
**Tyrimo tikslas** – nustatyti organizacinio klimato, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo ryšius su atliekamu darbu ir ketinimu išeiti iš organizacijos.

### Tyrimo uždaviniai:

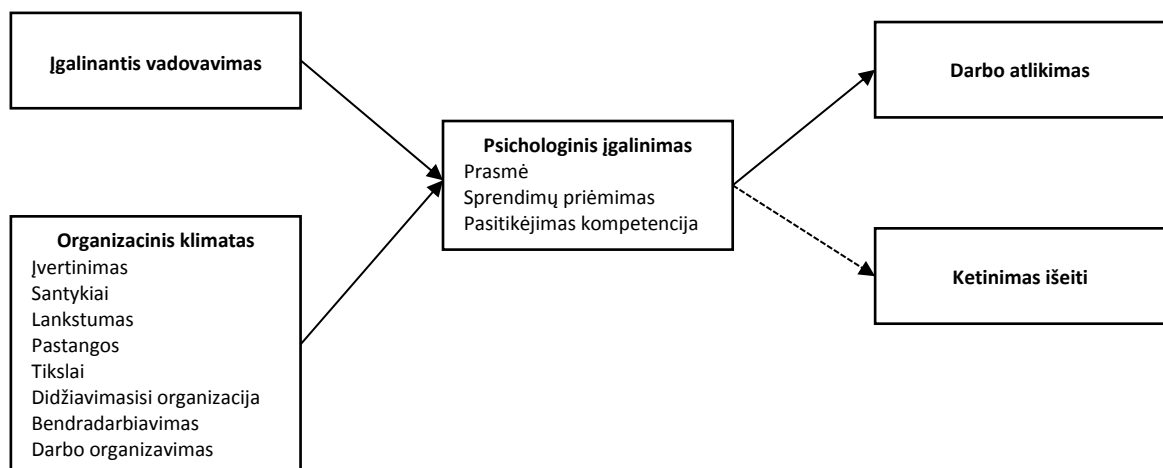
1. Nustatyti organizacinio klimato, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo sąsajas su darbuotojų socialinėmis demografinėmis charakteristikomis.
2. Nustatyti organizacinio klimato, įgalinančio vadovavimo, psichologinio įgalinimo, darbo atlikimo ir ketinimo išeiti iš organizacijos tarpusavio sąsajas.
3. Išnagrinėti organizacinio klimato, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo galimybes prognozuoti darbo atlikimą.
4. Nustatyti organizacinio klimato įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo galimybes prognozuoti ketinimą išeiti iš organizacijos.
5. Nustatyti psichologinio įgalinimo kaip tarpinio veiksnio (mediatoriaus) reikšmę organizaciniam klimatui ir įgalinančiam vadovavimui prognozuojant darbo atlikimą ir ketinimą išeiti iš organizacijos bendroje tiriamųjų grupėje.

1 pav. pateikiama tyrimo schema pagal 3 ir 4 tyrimo uždavinius.

2 pav. Pateikiama schema pagal 5 tyrimo uždavinį.



**1 pav.** Tyrimo schema pagal 3 ir 4 tyrimo uždavinius



2 pav. Tyrimo schema pagal 5 tyrimo uždavinį

## 2. TYRIMO METODIKA

### 2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimo dalyvavo 287 darbuotojai iš įvairių Lietuvos verslo ir viešojo sektoriaus įmonių. Tiriamoji imtis sudaryta taikant patogų atrankos metodą. Tarp tyrimo dalyvių yra 60 (20,9 proc.) vyrų ir 227 (79,1 proc.) moterų. Dalyvių amžius yra nuo 19 iki 67 metų ( $M = 43,23$ ,  $SD = 10,87$ ). Darbuotojai, kurie organizacijoje dirba iki 1 metų, sudaro 65 (22,6 proc.), daugiau nei 1 metus – 222 (77,4 proc.). Dauguma respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 224 (78 proc.) ir aukštąjį neuniversitetinį ar aukštesnįjį išsilavinimą – 34 (11,8 proc.). Vadovaujamas pareigas užima 57 (19,9 proc.) visų apklaustųjų, ne vadovo pozicijoje yra 230 (80,1 proc.).

### 2.2. Tyrimo instrumentai

Duomenys gauti anketinės apklausos būdu. Apklausa atlikta internetu išplatinus anketos nuorodą. Tyrimo anketą sudarė demografiniai klausimai apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą dabartinėje organizacijoje, užimamas pareigas pagal vadovavimo kriterijų.

Tyrimo anketą sudaro penkios skalės, kuriomis vertinamas: organizacinis klimatas, įgalinantis vadovavimas, psichologinis įgalinimas, darbo atlikimas ir ketinimas išeiti iš organizacijos.

Skalių patikimumas patikrintas Cronbacho  $\alpha$ , validumas – taikant principinių komponentų faktorių analizę su *varimax* sukiniu. Duomenų tinkamumas faktorių analizei tikrintas Bartleto kriterijumi ir Kaizerio – Mejerio Olkino matu. Duomenys apie skalių struktūrą, vidinio suderinamumo (Cronbacho  $\alpha$ ) ir kiti rodikliai pateikiami 2 priedo 2.1 ir 2.2 lentelėse.

**Psichologinis įgalinimas** vertintas 9 teiginių lietuviškuoju darbuotojų psichologinio įgalinimo klausimynu (PIKL-9) (TvariJonavičius ir kt., 2016). Skalė vertina, kaip darbuotojas suvokia savo darbo prasmę, kiek gali savarankiškai priimti sprendimus ir kiek pasitiki savo kompetencija atliekant darbą. Skalę sudaro trys poskalės – prasmės (teiginio pavyzdys – “Mano darbas man padeda siekti ilgalaikių tikslų”), sprendimų priėmimo (teiginio pavyzdys – “Aš galiu darbe daryti įtaką kitiems žmonėms”) ir pasitikėjimo kompetencija (teiginio pavyzdys – “Aš esu kompetetingas tinkamai atlikti savo darbą”). Atsakymai į teiginius vertinti penkių balų Likerto skale (nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – “visiškai sutinku”). Psichologinio įgalinimo rodiklis skaičiuojamas išvedant atsakymų į teiginius įverčių vidurkį – kuo jis aukštesnis, tuo stipriau darbuotojas savo darbą suvokia, kaip vertingą, geriau vertina savo įgūdžius ir žinias darbui atlikti bei nurodo, kad turi daugiau galimybių savarankiškai priimti sprendimus.



Principinių komponenčių faktorių analizė su *varimax* sukimu išskyrė tris faktorius, kurie atitinka metodo autorių pateiktą skalės struktūrą. Duomenys faktorių analizei tinkami (Bartleto sferiškumo kriterijaus  $p < 0,001$ , KMO = 0,791). Šiuo tyrimu gautas viso klausimyno vidinio suderintumo rodiklis (Cronbacho  $\alpha = 0,807$ ) yra panašus į gautą klausimyno autorių (Cronbacho  $\alpha$  yra nuo 0,827 iki 0,835). Patikrinti ir subskalių vidinio suderintumo rodikliai: prasmės subskalės Cronbacho  $\alpha = 0,808$  (atitinkamai tyrime Cronbacho  $\alpha$  yra nuo 0,792 iki 0,806), problemų sprendimo subskalės Cronbacho  $\alpha = 0,748$  (atitinkamai tyrime Cronbacho  $\alpha$  yra nuo 0,763 iki 0,773), pasitikėjimo kompetencij subskalės Cronbacho  $\alpha = 0,747$  (atitinkamai tyrime Cronbacho  $\alpha$  yra nuo 0,747 iki 0,755).

**Organizacinis klimatas** vertintas Rekašiūtės Balsienės (2005) sukurtu klausimynu, kurį sudaro 36 teiginiai, suskirstyti į 8 subskales: 1. Darbuotojų veiklos ir pastangų vertinimas (8 teiginiai, teiginio pavyzdys – “Darbuotojai turi galimybių būti paaukštinti”), 2. Tarpusavio santykiai ir pagarba (6 teiginiai, teiginio pavyzdys – “Tarpusavio nesutarimai sprendžiami teisingai”), 3. Organizacijos veiklos lankstumas ir kokybė (6 teiginiai, teiginio pavyzdys – “Organizacijoje nustatomi realūs darbo atlikimo terminai”), 4. Darbuotojų pastangos (3 teiginiai, teiginio pavyzdys – “Darbuotojai visada stengiasi gerai atlikti darbą”), 5. Tikslų žinomumas (4 teiginiai, teiginio pavyzdys – “Darbuotojai gerai žino organizacijos veiklos tikslus”), 6. Didžiavimasis organizacija (3 teiginiai, teiginio pavyzdys – “Organizacija yra patikima ir solidi”), 7. Bendradarbiavimas (4 teiginiai, teiginio pavyzdys – “Darbuotojai padeda vieni kitiems, kai to prireikia”), 8. Darbo organizavimas (2 teiginiai, teiginio pavyzdys – “Darbas yra gerai organizuotas”). Dalyvių prašoma atsakyti, kiek kiekviename teiginyje išreikšti aspektai atitinka organizaciją, kurioje dirba, atsakymai vertinami Likerto 5 rangų skale nuo 1 balas “neatitinka”, o 5 – “atitinka”. Originaliame klausimyne 1 balas reiškia “atitinka”, o 5 – “neatitinka”, tačiau toks atsakymų vertinimas suponuoja potencialias neigiamas koreliacijas su kitais tyrime analizuotais rodikliais. Todėl atsakymai buvo vertinami, “apverčiant” vertinimo skalę, t.y. neigiamam vertinimui suteikiant 1 balą, o aukščiausiam teigiamam – 5 balus. Kiekvienos organizacinio klimato poskalės rodiklis – atsakymų į poskalę sudarančius teiginius įverčių vidurkis. Aukštesnis rodiklis reiškia geresnį atitinkamo organizacinio klimato aspekto vertinimą. Šiame tyrime 8 faktorių klausimyno struktūra nebuvo patvirtinta, kadangi gauti 6 faktoriai, paaiškinantys 65,73 proc. duomenų variacijos. Daroma prielaida, kad imtis yra per maža (N = 287 respondentų), todėl toliau tyrime vadovaujamosi teoriniu klimato modeliu ir atskirų skalių rodikliai skaičiuojami pagal teiginių pasiskirstymą metodo autorės nurodytame modelyje. Patikrintas subskalių vidinio suderintumo rodiklis: darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimo subskalės Cronbacho  $\alpha = 0,887$  (atitinkamai tyrime Cronbacho  $\alpha = 0,855$ ), tarpusavio santykių ir pagarbos subskalės Cronbacho  $\alpha = 0,890$  (atitinkamai tyrime Cronbacho  $\alpha = 0,842$ ), organizacijos veiklos lankstumo ir kokybės subskalės Cronbacho  $\alpha = 0,867$  (atitinkamai tyrime Cronbacho  $\alpha = 0,776$ ), darbuotojų pastangų

subskalės Cronbacho  $\alpha = 0,820$  (atitinkamai tyrime Cronbacho  $\alpha = 0,676$ ), tikslų žinomumo subskalės Cronbacho  $\alpha = 0,857$  (atitinkamai tyrime Cronbacho  $\alpha = 0,740$ ), didžiavimosi organizacija subskalės Cronbacho  $\alpha = 0,800$  (atitinkamai tyrime Cronbacho  $\alpha = 0,597$ ), bendradarbiavimo subskalės Cronbacho  $\alpha = 0,804$  (atitinkamai tyrime Cronbacho  $\alpha = 0,671$ ), darbo organizavimo subskalės Cronbacho  $\alpha = 0,803$  (atitinkamai tyrime Cronbacho  $\alpha = 0,584$ ).

***Igalinantis vadovavimas vertintas*** Ahearne ir Rapp (2006) sukurta skale, kurią sudaro 12 teiginių (teiginio pavyzdys – “Mano tiesioginis vadovas padeda man suprasti, kad mano darbas yra reikšmingas visai organizacijai”). Autoriai nurodo, kad įgalinantis vadovavimas gali būti vertinamas bendru rodikliu arba skaičiuojamos keturios dimensijos: darbo prasmingumo didinimas, skatinimas dalyvauti priimant sprendimus, pasitikėjimas darbuotojais, autonomijos suteikimas. Šiame tyrime principinių komponentių faktorių analizė su *varimax* sukimu išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina, 59,6 proc. variacijos. Aukštas KMO rodiklis (Cronbacho  $\alpha = 0,907$ ), stebimi kintamieji statistiškai reikšmingai koreliuoja ( $p \leq 0.001$ ), aukštas Cronbacho  $\alpha$  rodiklis ( $\alpha = 0,937$ ). Remiantis faktorių analizės rezultatais, buvo skaičiuojamas bendrasis įgalinančio vadovavimo rodiklis. Atsakymai vertinti 5 rangų skale, kai 1 balas reiškia “visiškai nesutinku”, o 5 – “visiškai sutinku”. Įgalinančio vadovavimo rodiklis – atsakymų į 12 teiginių vidurkis. Aukštesnis įvertis reiškia aukštesnį įgalinančio vadovavimo vertinimą.

***Darbo atlikimas*** (*angl. Task Performance*) vertintas Lee ir Donohue (2012) sutrumpinta darbo atlikimo skalės versija, kurią sudaro 6 teiginiai, pvz., “Pasiėkiu savo darbo tikslus”, „Įgyvendinu konkrečius darbo reikalavimus“. Tyrimo dalyviai teiginius vertino 5 rangų Likerto skale, kur 1 reiškia “labai retai”, o 5 – “visada”. Darbo atlikimo rodiklis yra skaičiuojamas, išvedant atsakymų į teiginius įverčių vidurkį – kuo jis aukštesnis, tuo respondento subjektyvus savojo darbo atlikimo vertinimas yra aukštesnis. Skalės vidinio suderintumo rodiklis Cronbacho  $\alpha = 0,796$ ), struktūra patvirtinta principinių komponentių faktorių analize su *varimax* sukiniu. Gautas vienas faktorius, paaiškinantis 51,1 proc. duomenų sklaidos. Bartleto sferiškumo kriterijaus  $p < 0,001$ , KMO = 0,832.

***Ketinimas išeiti iš darbo*** (*angl. Intentions to Quit*) vertintas Wayne, Shore ir Liden (1997) 4 teiginių skale. Teiginio pavyzdys – „Dažnai pagalvoju, kad reikėtų paieškoti kito darbo“. Atsakymai vertinami 5 rangų Likerto skale nuo 1 – “visiškai nesutinku” iki 5 – “visiškai sutinku”. Ketinimo išeiti rodiklis yra skaičiuojamas kaip atsakymų į visus teiginius balų vidurkis – didesnis balas reiškia stipriau išreikštą darbuotojo ketinimą išeiti iš organizacijos. Skalės vidinio suderinamumo rodiklis Cronbacho  $\alpha = 0,918$ ), struktūra patvirtinta principinių komponentių faktorių analize su *varimax* sukiniu, gautas vienas faktorius, paaiškinantis 80,3 proc. duomenų sklaidos. Bartleto sferiškumo kriterijaus  $p < 0,001$ , KMO = 0,834.

### 2.3. Tyrimo eiga

Duomenys šiam tyrimui buvo renkami nuo 2018 m. lapkričio mėn. iki 2019 m. liepos mėn. Darbo autorė susidūrė su pasyviu respondentų dalyvavimu tyrime galimai dėl klausimų turinio, - dauguma klausimų yra apie vadovavimą ir kaip darbuotojas suvokia organizaciją, kurioje dirba. Anketoje pateikiama informacija apie anonimiškumą, neprašoma papildomos informacijos, kuri leistų identifikuoti darbuotoją iš bendro srauto siekiant sukurti saugesnę aplinką respondentams. Taip pat anketoje nurodomas preliminarus pildymo laikas, koku tikslu renkami duomenys ir tyrėjos prisistatymas. Apklausa anketa buvo patalpinta internete, laiškai su prašymu dalyvauti tyrime išsiųsti apie 2500 respondentų. Pilnai anketas užpildė 287 respondentai. Apie 70 proc. duomenų gauta iš viešojo sektoriaus (transportas, žemės ūkis, sveikatos priežiūra, švietimas) darbuotojų.

### 2.4. Duomenų analizė

Duomenų analizei naudojama IBM SPSS Statistics programa 25.0. Skaičiuoti duomenys: skalių patikimumas (Cronbacho  $\alpha$ ), tiriančioji principinių komponentių faktorių analizė su *varimax* sukimu, kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, vidurkiai grupėse palyginti taikant *Studento t*-testo nepriklausomoms imtims kriterijų, ryšiai tarp kintamųjų nustatyti taikant *Pearson* koreliacijos koeficientą. Kintamųjų tiesioginiam prognozavimui taikyta tiesinė regresija, mediacijai nustatyti atlikta hierarchinės regresijos analizė bei *Sobel* testas. Autokoreliacija tikrinta pagal regresinės analizės parinktį Durbino – Watsono statistiką, išskirtys tikrintos naudojant Kuko matą, tikrintas multikolinearumas (VIF), F kriterijui ir p reikšmei apskaičiuoti taikyta regresijos ANOVA, atlikta sklaidos diagramų analizė.

### 3. REZULTATAI

Trečiajame darbo skyriuje pristatomi rezultatai siekiant nustatyti, kaip organizacinis klimatas, įgalinantis vadovavimas ir psichologinis įgalinimas yra susiję ir prognozuoja darbuotojų darbo atlikimą ir ketinimą išeiti iš organizacijos. Rezultatai grupuojami pagal tyrimo uždavinius:

- analizuojamos organizacinio klimato, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo sąsajos su darbuotojų socialinėmis demografinėmis charakteristikomis;
- nagrinėjamos organizacinio klimato, įgalinančio vadovavimo, psichologinio įgalinimo, darbo atlikimo ir ketinimo išeiti iš organizacijos tarpusavio sąsajos;
- analizuojamos organizacinio klimato, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo galimybės prognozuoti darbo atlikimą;
- analizuojamos organizacinio klimato, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo galimybės prognozuoti ketinimą išeiti iš organizacijos;
- nagrinėjama psichologinio įgalinimo kaip tarpinio veiksnio (mediatoriaus) reikšmė organizaciniam klimatui ir įgalinančiam vadovavimui prognozuojant darbo atlikimą ir ketinimą išeiti iš organizacijos bendroje tiriamųjų grupėje.

### 3.1. Tyrimo kintamųjų sąsajos su socialinėmis demografinėmis charakteristikomis

Pirmuoju uždaviniu siekiama išnagrinėti organizacinio klimato, įgalinančio vadovavimo, psichologinio įgalinimo, darbo atlikimo ir ketinimo išeiti rodiklių raišką ir sąsajas su socialiniais demografiniais kintamaisiais. Kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai bei minimalios ir maksimalios reikšmės bendroje grupėje yra pateikiamos *1 lentelėje*.

**1 lentelė.** Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika bendroje grupėje

Kintamieji	Vidurkis	SD	Min. reikšmė	Maks. reikšmė
Psichologinis įgalinimas	3.98	0.64	1.67	5.00
<b>Psichologinio įgalinimo dimensijos</b>				
Prasmė	3.88	0.93	1.00	5.00
Sprendimų priėmimas	3.66	0.95	1.00	5.00
Pasitikėjimo kompetencija	4.39	0.60	2.00	5.00
<b>Organizacinio klimato dimensijos</b>				
Įvertinimas	3.31	0.95	1.00	5.00
Santykiai	3.66	0.92	1.00	5.00
Lankstumas	3.35	0.91	1.00	5.00
Pastangos	3.88	0.83	1.17	5.00
Tikslai	3.77	0.91	1.00	5.00
Didžiavimasis organizacija	3.93	0.89	1.00	5.00
Bendradarbiavimas	3.83	0.87	1.00	5.00
Darbo organizavimas	3.45	1.05	1.00	5.00
Įgalinantis vadovavimas	3.78	0.89	1.00	5.00
Darbo atlikimas	4.43	0.45	2.67	5.00
Ketinimas išeiti	2.85	1.11	1.00	5.00

Iš *1 lentelėje* pateiktų duomenų matyti, kad psichologinio įgalinimo vidurkis yra aukštesnis už vidurkį, pagal atskiras dimensijas tyrimo dalyviai labiausiai pasitiki savo kompetencija atlikti darbą ( $M = 4.39$ ) ir savo darbo atlikimą vertina pakankamai aukštai ( $M = 4.43$ ). Tyrimo grupėje yra žemas ketinimo išeiti įvertis – dalyviai nėra nusiteikę palikti darbo organizacijoje. Kitų skalių įverčių vidurkiai varijuoja nuo 3.31 – 3.98, kai maksimali galima reikšmė – 5 balai

Toliau skyriuje ir yra pateikiami tyrimo rezultatai, kaip tiriami reiškiniai yra susiję su darbuotojų socialinėmis demografinėmis charakteristikomis: ar skiriasi vidurkiai grupėse pagal lytį (vyrai = 60 N; moterys = 227 N), pareigas (vadovai = 57 N; pavaldūs darbuotojai = 230 N) ir stažą ( $\leq 1$  m. = 65 N;  $> 1$  m. = 222 N) organizacijoje. Analizė pagal išsilavinimą nėra atliekama, kadangi dauguma darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą.

Psichologinio įgalinimo ir atskirų kintamųjų vidurkiai pagal stažą, pareigas ir lytį yra analizuojama *2, 3 lentelėse*.

**2 lentelė.** *Psichologinio įgalinimo skalės įverčių vidurkiai grupėse pagal stažą, pareigas, lytį*

Rodiklis	Grupė	N	M	SD	<i>t</i>	<i>p</i>
Stažas	≤ 1 m.	65	3.92	0.76	1.52	0.135
	> 1 m.	222	3.73	0.91		
Pareigos	Vadovai	57	4.24	0.53	4.02	<b>0.000</b>
	Pavaldūs darbuotojai	230	3.91	0.65		
Lytis	Vyras	60	4.04	0.59	0.88	0.38
	Moteris	227	3.96	0.65		

Analizuojant 2 lentelėje pateiktus duomenis reikšmingas skirtumas tarp *psichologinio įgalinimo* įverčių vidurkių yra nustatytas tik lyginant vadovų ir pavaldžių darbuotojų grupes. Vadovai suvokia esantys labiau įgalinti, nei pavaldūs darbuotojai ( $t = 4.02, p < 0.001$ ).

**3 lentelė.** *Psichologinio įgalinimo dimensijų raiška grupėse pagal stažą, pareigas ir lytį*

Rodiklis	Grupė	N	M	SD	<i>t</i>	<i>p</i>
<b>Prasmės subskalės įverčiai</b>						
Stažas	≤ 1 m.	65	4.13	0.99	2.46	<b>0.015</b>
	> 1 m.	222	3.81	0.90		
Pareigos	Vadovai	57	4.13	0.74	-2.32	<b>0.008</b>
	Pavaldūs darbuotojai	230	3.82	0.97		
Lytis	Vyras	60	3.94	0.80	0.55	0.586
	Moteris	227	3.86	0.97		
<b>Sprendimo priėmimo subskalės įverčiai</b>						
Stažas	≤ 1 m.	65	3.77	0.90	1.02	0.308
	> 1 m.	222	3.63	0.97		
Pareigos	Vadovai	57	4.18	0.62	-4.76	<b>0.000</b>
	Pavaldūs darbuotojai	230	3.53	0.98		
Lytis	Vyras	60	3.82	0.81	1.46	0.146
	Moteris	227	3.62	0.99		
<b>Pasitikėjimo kompetencijos subskalės įverčiai</b>						
Stažas	≤ 1 m.	65	4.35	0.69	-0.64	0.524
	> 1 m.	222	4.40	0.57		
Pareigos	Vadovai	57	4.42	0.57	-0.35	0.725
	Pavaldūs darbuotojai	230	4.38	0.60		
Lytis	Vyras	60	4.37	0.59	-0.34	0.731
	Moteris	227	4.40	0.60		

Pagal 3 lentelės duomenis statistiškai reikšmingai skiriasi darbo prasmės suvokimas darbuotojų grupėse, kurie organizacijoje dirba iki metų ir daugiau nei metus: darbas suvokiamas kaip prasmingesnis, jei darbuotojas dirba iki 1 m.

Vadovai suvokia, kad turi daugiau galimybių savarankiškai priimti sprendimus nei pavaldūs darbuotojai. Lyginant abi grupes sprendimų priėmimo subskalėje gautas reikšmingas skirtumas ( $t = -4.76, p < 0.001$ ). Taip pat vadovai savo darbą suvokia kaip labiau prasmingą, nei pavaldiniai ( $t = -2.32, p < 0.01$ ).

Vertinant, kaip pasitikėjimo kompetencija yra susijusi su darbo stažu, vadovavimo funkcija ar lytimi, reikšmingų skirtumų tarp grupių nerasta ( $p > 0.05$ ). Nepriklausomai nuo darbo stažo organizacijoje, lyties ar pareigų savo įgūdžius ir žinias darbui atlikti tyrimo dalyviai vertina panašiai.

Organizacinio klimato dimensijų raiška grupėse pagal stažą, pareigas ir lytį yra pateikiama 4 lentelėje. Vertinama, ar yra reikšmingų skirtumų tarp grupių pagal atskiras organizacinio klimato dimensijas.

**4 lentelė.** Organizacinio klimato dimensijų raiška grupėse pagal stažą, pareigas ir lytį

Rodiklis	Grupė	N	M	SD	t	p
<b>Įvertinimo subskalės įverčiai</b>						
Stažas	≤ 1 m.	65	3.53	0.92	2.14	<b>0.033</b>
	> 1 m.	222	3.24	0.95		
Pareigos	Vadovai	57	3.64	0.68	-2.98	<b>0.000</b>
	Pavaldūs darbuotojai	230	3.22	0.99		
Lytis	Vyras	60	3.33	0.99	0.23	0.816
	Moteris	227	3.30	0.94		
<b>Santykių subskalės įverčiai</b>						
Stažas	≤ 1 m.	65	3.96	0.81	2.98	<b>0.002</b>
	> 1 m.	222	3.58	0.94		
Pareigos	Vadovai	57	3.74	0.75	-0.67	0.442
	Pavaldūs darbuotojai	230	3.65	0.96		
Lytis	Vyras	60	3.65	0.96	-0.16	0.876
	Moteris	227	3.67	0.91		
<b>Lankstumo subskalės įverčiai</b>						
Stažas	≤ 1 m.	65	3.46	0.88	1.08	0.282
	> 1 m.	222	3.32	0.92		
Pareigos	Vadovai	57	3.39	0.76	-0.39	0.654
	Pavaldūs darbuotojai	230	3.34	0.95		
Lytis	Vyras	60	3.40	0.98	0.51	0.609
	Moteris	227	3.33	0.90		
<b>Pastangų subskalės įverčiai</b>						
Stažas	≤ 1 m.	65	3.89	0.83	0.11	0.916
	> 1 m.	222	3.88	0.83		
Pareigos	Vadovai	57	3.70	0.79	1.85	0.066
	Pavaldūs darbuotojai	230	3.93	0.84		
Lytis	Vyras	60	3.83	0.78	-0.52	0.606
	Moteris	227	3.90	0.85		
<b>Tikslų subskalės įverčiai</b>						
Stažas	≤ 1 m.	65	3.78	0.90	0.10	0.918
	> 1 m.	222	3.77	0.91		

Pareigos	Vadovai	57	3.67	0.85	1.00	0.319
	Pavaldūs darbuotojai	230	3.80	0.92		
Lytis	Vyras	60	3.58	1.04	-1.88	0.094
	Moteris	227	3.83	0.87		
<b>Didžiavimosi organizacija subskalės įverčiai</b>						
Stažas	≤ 1 m.	65	4.17	0.77	2.52	<b>0.012</b>
	> 1 m.	222	3.86	0.91		
Pareigos	Vadovai	57	3.95	0.85	-0.15	0.881
	Pavaldūs darbuotojai	230	3.93	0.90		
Lytis	Vyras	60	3.94	0.87	0.07	0.942
	Moteris	227	3.93	0.90		
<b>Bendradarbiavimo subskalės įverčiai</b>						
Stažas	≤ 1 m.	65	3.92	0.86	0.95	0.344
	> 1 m.	222	3.81	0.88		
Pareigos	Vadovai	57	3.95	0.60	-1.11	0.154
	Pavaldūs darbuotojai	230	3.80	0.93		
Lytis	Vyras	60	3.83	0.81	-0.04	0.972
	Moteris	227	3.83	0.89		
<b>Darbo organizavimo subskalės įverčiai</b>						
Stažas	≤ 1 m.	65	3.92	0.86	1.28	0.201
	> 1 m.	222	3.81	0.88		
Pareigos	Vadovai	57	3.51	0.91	-0.51	0.614
	Pavaldūs darbuotojai	230	3.43	1.08		
Lytis	Vyras	60	3.49	1.01	0.38	0.705
	Moteris	227	3.43	1.06		

Atlikus palyginimą tarp grupių pagal 4 lentelėje pavaizduotus duomenis nustatyta, kad gaunamą atlygį už pastangas palankiau vertina darbuotojai, kurie dirba įmonėje iki 1 metų ( $t = 2.14$ ,  $p < 0.05$ ), ir vadovai ( $t = -2.98$ ,  $p < 0.001$ ). Darbuotojai, kurie dirba organizacijoje iki 1 metų, tarpasmeninius santykius tarp bendradarbių ir vadovų suvokia kaip palankesnius ( $t = 2.98$ ,  $p < 0.05$ ), labiau didžiujasi organizacija ( $t = 2.52$ ,  $p < 0,05$ ), nei ilgiau organizacijoje dirbantys darbuotojai.

Lyginant kaip darbuotojai vertina organizacijos lankstumą, dedamas pastangas, tikslų žinojimą, bendradarbiavimą ir darbų organizavimą statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta nei vienoje iš grupių pagal darbo stažą, pareigas ir lytį.

**5 lentelė.** Įgalinančio vadovavimo skalės įverčių vidurkiai grupėse pagal stažą, pareigas, lytį

Rodiklis	Grupė	N	M	SD	<i>t</i>	<i>p</i>
Stažas	≤ 1 m.	65	3.92	0.76	1.52	0.129
	> 1 m.	222	3.73	0.91		
Pareigos	Vadovai	57	4.02	0.73	-2.30	<b>0.022</b>
	Pavaldūs darbuotojai	230	3.72	0.91		
Lytis	Vyras	60	3.84	0.84	0.58	0.565
	Moteris	227	3.76	0.90		



Įgalinančio vadovavimo skalės įverčių vidurkiai pavaizduoti 5 lentelėje. Statistiškai reikšmingi skalės įverčių vidurkių skirtumai gauti lyginant vadovų ir pavaldžių darbuotojų grupes ( $t = -2.30$ ,  $p < 0.05$ ). Vadovų grupėje vadovų elgesys suvokiamas, kaip labiau įgalinantis. Kitose grupėse reikšmingų skirtumų nerasta ( $p > 0.05$ ).

**6 lentelė.** Darbo atlikimo skalės įverčių vidurkiai grupėse pagal stažą, pareigas, lytį

Rodiklis	Grupė	N	M	SD	<i>t</i>	<i>p</i>
Stažas	≤ 1 m.	65	4.47	0.45	0.84	0.402
	> 1 m.	222	4.42	0.45		
Pareigos	Vadovai	57	4.35	0.38	1.61	0.110
	Pavaldūs darbuotojai	230	4.45	0.46		
Lytis	Vyras	60	4.31	0.50	-2.44	<b>0.027</b>
	Moteris	227	4.47	0.43		

Pagal 6 lentelėje pateiktus duomenis savo darbo atlikimą statistiškai reikšmingai geriau vertina moterys nei vyrai ( $t = -2.44$ ,  $p < 0.05$ ). Grupėse pagal darbo stažą, vadovavimo funkciją reikšmingų skirtumų tarp įverčių vidurkių nėra.

**7 lentelė.** Ketinimo išeiti skalės įverčių vidurkiai grupėse pagal stažą, pareigas, lytį

Rodiklis	Grupė	N	M	SD	<i>t</i>	<i>p</i>
Stažas	≤ 1 m.	65	2.71	1.06	-1.14	0.256
	> 1 m.	222	2.89	1.12		
Pareigos	Vadovai	57	2.71	1.00	1.02	0.308
	Pavaldūs darbuotojai	230	2.88	1.13		
Lytis	Vyras	60	2.92	1.03	0.56	0.575
	Moteris	227	2.83	1.13		

Ketinimo išeiti skalės palyginimas grupėse pagal stažą, pareigas ir lytį pateiktas 7 lentelėje. Remiantis gautais rezultatais ketinimo išeiti skalės įverčių vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskiria nei vienoje iš grupių ( $p > 0.05$ ).

**8 lentelė.** Tyrimo kintamųjų sąsajos su darbuotojų amžiumi ir stažu organizacijoje

Kintamieji	Amžius	Darbo stažas organizacijoje
Psichologinis įgalinimas	-0.11	-0.04
<b>Psichologinio įgalinimo dimensijos</b>		
Prasmė	-0.10	-0.04
Sprendimų priėmimas	-0.07	-0.06
Pasitikėjimo kompetencija	-0.09	0.04
<b>Organizacinio klimato dimensijos</b>		
Įvertinimas	-0.05	-0.03
Santykiai	-0.09	-0.04
Lankstumas	-0.04	0.01
Pastangos	0.03	0.10
Tikslai	0.05	<b>0.135*</b>
Didžiavimasis organizacija	-0.06	-0.03
Bendradarbiavimas	0.04	0.08
Darbo organizavimas	0.06	0.05
Įgalinantis vadovavimas	-0.08	0.23
Darbo atlikimas	<b>-0.119*</b>	0.00
Ketinimas išeiti	-0.09	-0.05

\*  $p \leq 0.05$ 

Ryšiai tarp tyrimo kintamųjų, darbuotojų amžiaus ir darbo stažo pateikti 8 lentelėje. Nustatyta, kad darbuotojo amžius neigiamai koreliuoja su darbo atlikimu: vyresnio amžiaus darbuotojai prasčiau vertina savo darbo atlikimą ( $t = -0.119$ ,  $p < 0.05$ ). Statistiškai reikšminga koreliacija gauta ir tarp darbo stažo ir organizacinio klimato tikslų skalės: kuo darbuotojas ilgiau dirba organizacijoje, tuo geriau žino organizacijos tikslus ir juos priima ( $t = 0.135$ ,  $p < 0.05$ )

#### ***Bendras kintamųjų palyginimas tarp grupių.***

*Vadovų ir pavaldžių darbuotojų palyginimas.* Vadovai suvokia savo darbą kaip prasmingesnę ( $t = -2.32$ ,  $p < 0.05$ ), mano, kad labiau yra įgalinti savarankiškai priimti sprendimus ( $t = -4.76$ ,  $p < 0.001$ ), vadovo elgesį suvokia kaip labiau įgalinantį ( $t = 4.02$ ,  $p < 0.001$ ), o jų pastangos darbe yra daugiau vertinamos ( $t = -2.98$ ,  $p < 0.001$ ), lyginant su pavaldžių darbuotojų grupe.

*Darbuotojų grupių, kurių darbo stažas iki 1 m. ir daugiau nei 1 m. palyginimas.* Darbuotojai, organizacijoje dirbantys iki 1 metų, savo darbą suvokia kaip prasmingesnę ( $t = 2.46$ ,  $p < 0.05$ ), mano, kad labiau yra vertinamos jų pastangos ir palankiau vertina gaunamą atlygį už savo veiklą ( $t = 2.14$ ,  $p < 0.05$ ), labiau didžiuojasi savo organizacija ( $t = 2.52$ ,  $p < 0.01$ ), tarpusavio santykius vertina geriau ( $t = 2.8$ ,  $p < 0.01$ ), nei darbuotojai, kurie organizacijoje dirba ilgiau nei 1 metai. Kuo darbuotojas ilgiau dirba organizacijoje, tuo geriau žino organizacijos tikslus ir juos priima ( $t = 0.135$ ,  $p < 0.05$ ).

*Vyrų ir moterų grupių palyginimas.* Vienintelis statistiškai reikšmingas skirtumas lyginant moterų ir vyrų grupes nustatytas tarp darbo atlikimo įverčių ( $t = -2.44$ ,  $p < 0.05$ ) – moterys geriau vertina savo darbo atlikimą nei vyrai.

*Ryšiai tarp tyrimo kintamųjų ir darbuotojų amžiaus.* Darbuotojo amžius neigiamai koreliuoja su darbo atlikimu: kuo darbuotojas vyresnis, tuo prasčiau vertina savo darbo atlikimą ( $t = -0.119, p < 0.05$ ).

### 3.2. Tyrimo kintamųjų tarpusavio ryšiai

Antrasis tyrimo uždavinys yra įvertinti, ar egzistuoja tarpusavio ryšiai tarp tyrimo kintamųjų bendroje kintamųjų grupėje, ieškoma koreliacijų tarp organizacinio klimato, įgalinančio vadovavimo, psichologinio įgalinimo, darbo atlikimo ir ketinimo išeiti iš organizacijos. Tyrimo kintamųjų tarpusavio koreliacijos pateikiamos 9 lentelėje.

**9 lentelė. Tyrimo kintamųjų tarpusavio koreliacijos bendroje grupėje**

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15
1.Psichologinis įgalinimas	1														
2.Prasmė	0.811**	1													
3.Sprendimų priėmimas	0.815**	0.442**	1												
4.Pasitikėjimas kompetencija	0.636**	0.332**	0.326**	1											
5.Įgalinantis vadovavimas	0.546**	0.488**	0.453**	0.263**	1										
6.Darbo atlikimas	0.339**	0.220**	0.175**	0.462**	0.349**	1									
7.Ketinimas išeiti	-0.368**	-0.457**	-0.211**	-0.127*	-0.425**	-0.192**	1								
8.Org. klimatas įvertinimas	0.453**	0.500**	0.334**	0.137*	0.582**	0.189**	-0.545**	1							
9.Org. klimatas santykiai	0.417**	0.423**	0.307**	0.188**	0.635**	0.257**	-0.518**	0.776**	1						
10.Org. klimatas lankstumas	0.357**	0.414**	0.231**	0.131*	0.545**	0.254**	-0.512**	0.756**	0.757**	1					
11.Org. klimatas pastangos	0.276**	0.366**	0.085	0.175**	0.304**	0.290**	-0.329**	0.457**	0.459**	0.522**	1				
12.Org. klimatas tikslai	0.339**	0.397**	0.165**	0.205**	0.438**	0.282**	-0.447**	0.564**	0.572**	0.611**	0.675**	1			
13.Org. klimatas didžiavimasis	0.386**	0.459**	0.234**	0.145*	0.493**	0.266**	-0.516**	0.639**	0.673**	0.667**	0.470**	0.566**	1		
14.Org. klimatas bendradrabiavimas	0.408**	0.410**	0.246**	0.273**	0.570**	0.320**	-0.481**	0.699**	0.749**	0.739**	0.594**	0.656**	0.602**	1	
15.Org. klimatas darbo organizavimas	0.355**	0.402**	0.224**	0.151*	0.538**	0.221**	-0.503**	0.730**	0.744**	0.772**	0.541**	0.599**	0.627**	0.792**	1

\*\*p ≤ 0.01, \* p ≤ 0.05

Statistiškai reikšmingi ryšiai egzistuoja tarp visų tyrimo kintamųjų (psichologinio įgalinimo, įgalinančio vadovavimo, organizacinio klimato, darbo atlikimo ir ketinimo išeiti), išskyrus organizacinio klimato pastangų subskalę, kuri neturi reikšmingo ryšio su psichologinio įgalinimo sprendimų priėmimo subskale. Gauti koreliacijų koeficientai tarp skirtingų kintamųjų varijuoja nuo 0.127 ( $p \leq 0.05$ ) iki 0.815 ( $p \leq 0.01$ ).

### 3.3. Darbo atlikimą prognozuojantys veiksniai

Trečiuoju tyrimo uždaviniu siekiama nustatyti, kaip organizacinis klimatas, įgalinantis vadovavimas ir psichologinis įgalinimas prognozuoja darbo atlikimą.

Daugialypės regresinės analizės lentelėse demografinės charakteristikos yra kontroliniai kintamieji ir naudojamos tik pamatyti grupių tendencijas. Į regresijos modelį įtraukti visi tirti nepriklausomi kintamieji, kadangi jie visi reikšmingai koreliuoja su suvoktu darbo atlikimu (žr. 10 – ą lentelę ir 2 pav.).

**10 lentelė.** Darbo atlikimo prognostiniai veiksniai

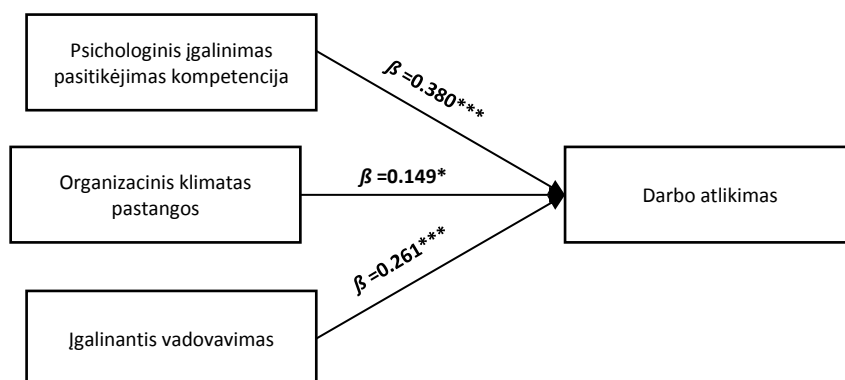
	Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis		F	P	R <sup>2</sup>
		Darbo atlikimas				
		$\beta$ (beta)	p			
Socialiniai Demografiniai kintamieji	Stažas	-0.027	0.665	9.016	< 0.001	0.348
	Pareigos	-0.082	0.128			
	Lytis	0.142*	0.006			
	Amžius	-0.072	0.252			
Psichologinis įgalinimas	Pasmė	-0.081	0.219			
	Sprendimų priėmimas	-0.006	0.92			
	Pasitikėjimo kompetencija	<b>0.380***</b>	0.000			
Organizacinis klimatas	Įvertinimas	-0.101	0.283			
	Santykiai	-0.088	0.375			
	Lankstumas	0.092	0.326			
	Pastangos	<b>0.149*</b>	0.038			
	Tikslai	-0.02	0.797			
	Didžiavimasis organizacija	0.109	0.144			
	Bendradarbiavimas	0.107	0.279			
	Darbo organizavimas	-0.085	0.375			
Įgalinantis vadovavimas	<b>0.261***</b>	0.000				

\* $p \leq 0.05$ , \*\* $p \leq 0.01$ , \*\*\* $p \leq 0.001$ , statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Patikrintas tiesinės regresijos modelio tinkamumas turimiems duomenims –  $R^2 = 0.348$  (modelis tinkamas, jei  $R^2 \geq 0.20$ ). Regresijos modelyje išskirčių nenustatyta ( $D_m < 1$ ), kintamųjų priklausomybė yra tiesinė, Anovos  $p$  reikšmė statistiškai reikšminga ( $p < 0.001$ ). Visi nepriklausomi

kintamieji teigiamais koreliaciniais ryšiais susiję su priklausomu kintamuoju, koreliacijos koeficientas kinta nuo  $0.175 \leq p \leq 0.01$  iki  $0,656, p < 0.01$  (žr. 9 lentelę).

Iš 10 lentelėje pavaizduotų duomenų matome, kad trys kintamieji statistiškai reikšmingai paaiškina darbo atlikimą – 1) kiek darbuotojas stengiasi (organizacinio klimato subskalė), 2) kaip gerai vertina savo įgūdžius ir žinias reikalingas darbui atlikti (psichologinio įgalinimo subskalė), 3) kaip stipriai vertina savo vadovo elgesį kaip įgalinantį. Visi prognostiniai ryšiai yra teigiami.



**2 pav.** Darbo atlikimo prognostiniai veiksniai

Pastangos paaiškina 14.9 proc. ( $\beta = 0.149, p \leq 0.05$ ), pasitikėjimas kompetencija 38 proc. ( $\beta = 0.380, p \leq 0.001$ ), įgalinantis vadovavimas – 26.1 proc. ( $\beta = 0.261, p \leq 0.001$ ) darbo atlikimo. Kiti kintamieji darbo atlikimo tiesiogiai neprognozuoja.

### 3.5. Ketinimą išėiti iš organizacijos prognozuojantys veiksniai

Ketvirtuoju tyrimo uždaviniu siekiama nustatyti, kaip organizacinis klimatas, įgalinantis vadovavimas ir psichologinis įgalinimas prognozuoja darbuotojų ketinimą išėiti iš organizacijos (žr. 11 – ą lentelę ir 3 pav.).

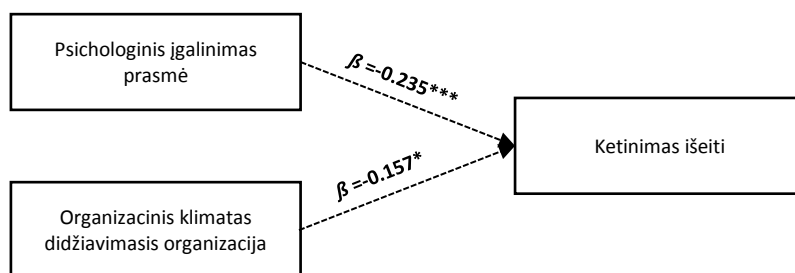
**11 lentelė. Kėtinimo išeiti iš organizacijos prognostiniai veiksniai**

	Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis		F	P	R <sup>2</sup>
		Kėtinimas išeiti iš organizacijos				
		$\beta$ (beta)	p			
Socialiniai Demografiniai kintamieji	Stažas	0.041	0.492	11.973	< 0.001	0.415
	Pareigos	0.007	0.895			
	Lytis	-0.028	0.564			
	Amžius	-0.162**	0.007			
Psichologinis įgalinimas	Pasmė	<b>-0.235***</b>	0.000			
	Sprendimų priėmimas	0.047	0.415			
	Pasitikėjimo kompetencija	0.015	0.778			
Organizacinis klimatas	Įvertinimas	-0.153	0.087			
	Santykiai	-0.095	0.313			
	Lankstumas	-0.070	0.436			
	Pastangos	0.076	0.264			
	Tikslai	-0.093	0.211			
	Didžiavimasis organizacija	<b>-0.157*</b>	0.026			
	Bendradarbiavimas	0.000	0.999			
	Darbo organizavimas	-0.039	0.666			
Įgalinantis vadovavimas	-0.048	0.481				

\*p ≤ 0.05, \*\*p ≤ 0.01, \*\*\*p ≤ 0.001, statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Patikrintas tiesinės regresijos modelio tinkamumas turimiems duomenims – R<sup>2</sup> = 0.415; regresijos modelyje išskirčių nenustatyta (D<sub>m</sub> < 1), kintamųjų priklausomybė yra tiesinė, Anovos p reikšmė statistiškai reikšminga (p < 0.001). Visi nepriklausomi kintamieji koreliaciniais ryšiais susiję su priklausomu kintamuoju, koreliacijos koeficientas kinta nuo 0.127 (p ≤ 0.05) iki 0.457 (p ≤ 0.01) (žr. 9 lentelę).

Iš 11 lentelėje pateiktų duomenų matome, kad du kintamieji statistiškai reikšmingai paaiškina darbuotojų ketinimą išeiti iš organizacijos – 1) kiek darbuotojas mano, kad jo darbas yra vertingas (psichologinio įgalinimo subskalė) ir 2) kiek didžiuojasi savo organizacija (organizacinio klimato subskalė).



**3 pav. Kėtinimo išeiti iš organizacijos prognostiniai veiksniai**

Darbuotojo suvokiama darbo prasmė paaiškina 23.5 proc. ketinimo išeiti iš organizacijos, kai reikšmingumo lygmuo  $p \leq 0.001$ . Ryšys yra neigiamas – labiau išreikštas darbo prasmės rodiklis numato mažiau išreikštą ketinimą išeiti iš organizacijos.

Didžiavimasis organizacija paaiškina 15.7 proc. ketinimo išeiti iš organizacijos. Kintamieji taip pat susiję neigiamai: kuo mažiau darbuotojas didžiuojasi organizacija, tuo labiau yra nusiteikęs palikti darbą. Reikšmingumo lygmuo  $p \leq 0.05$ .

Kiti kintamieji ketinimo išeiti iš organizacijos neprognozuoja.

### 3.6. Psichologinio įgalinimo kaip tarpinio veiksnio reikšmė organizaciniam klimatui ir įgalinančiam vadovavimui prognozuojant darbo atlikimą ir ketinimą išeiti iš organizacijos

Skyriuje analizuojami rezultatai pagal penktąjį uždavinį – siekiama išsiaiškinti, ar psichologinis įgalinimas pasireiškia kaip tarpinis veiksnys (mediatorius) organizaciniam klimatui ir įgalinančiam vadovavimui prognozuojant darbo atlikimą ir ketinimą išeiti iš organizacijos.

**1. Darbo atlikimas.** Pirmiausiai patikrintas hierarchinės regresijos modelio tinkamumas analizuojant prognostinius darbo atlikimo veiksnus. Visi nepriklausomi kintamieji teigiamais koreliaciniais ryšiais susiję su priklausomu kintamuoju, koreliacijos koeficientas kinta nuo 0.175  $p \leq 0.01$  iki 0.656,  $p < 0.01$  (žr. 9 –ą lentelę). Multikolinearumo problemos nėra ( $VIF < 4$ ). Imtyje išskirtys patikrintos naudojant Kuko matą, regresijos modelyje išskirčių nenustatyta, ( $D_m < 1$ ), autokoreliacija patikrinta Durbino – Watsono analize ( $d = 1.931$ ) – autokoreliacijos nėra. Gautas determinacijos koeficientas taip pat parodo modelio tikimą duomenims –  $R^2 = 0.348$  (modelis yra tinkamas, jei  $R^2 \geq 0.20$ ). Anovos  $p$  reikšmė statistiškai reikšminga (žr. 12 –ą lentelę).



**12 lentelė.** Darbo atlikimo prognostiniai veiksniai, kai psichologinio įgalinimo dimensijos yra mediatoriai

Nepriklausomi kintamieji		Priklausomas kintamasis		
		Darbo atlikimas		
		β (beta)		
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa
Socialiniai Demografiniai kintamieji	Stažas	0.078	0.003	-0.027
	Pareigos	-0.074	-0.086	-0.082
	Lytis	0.14*	0.148**	0.142**
	Amžius	-0.174*	-0.121	-0.072
Organizacinis klimatas	Vertinimas		-0.16	-0.101
	Santykiai		-0.083	-0.088
	Lankstumas		0.04	0.092
	Pastangos		0.15	<b>0.149*</b>
	Tikslai		0.00	-0.02
	Didžiavimasis organizacija		0.094	0.109
	Bendradarbiavimas		<b>0.246*</b>	0.107
	Darbo organizavimas		-0.122	-0.085
Įgalinantis vadovavimas			<b>0.313***</b>	<b>0.261***</b>
Psichologinis įgalinimas	Prasmė			-0.081
	Sprendimų priėmimas			-0.006
	Pasitikėjimo kompetencija			<b>0.38***</b>
R <sup>2</sup>		<b>0.047**</b>	<b>0.232***</b>	<b>0.348***</b>
ΔR <sup>2</sup>			0.184	0.116
F		3.515	6.337	9.016

\*p ≤ 0.05, \*\*p ≤ 0.01, \*\*\*p ≤ 0.001, statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Toliau analizuojami 12 hierarchinės regresijos lentelėje pateikti duomenys. Demografinės charakteristikos nėra analizuojamos, o naudojamos tik pamatyti grupių tendencijas.

Pagal gautus rezultatus darbo atlikimą prognozuoja organizacinio klimato bendradarbiavimo dimensija ir pastangos bei įgalinantis vadovo elgesys.

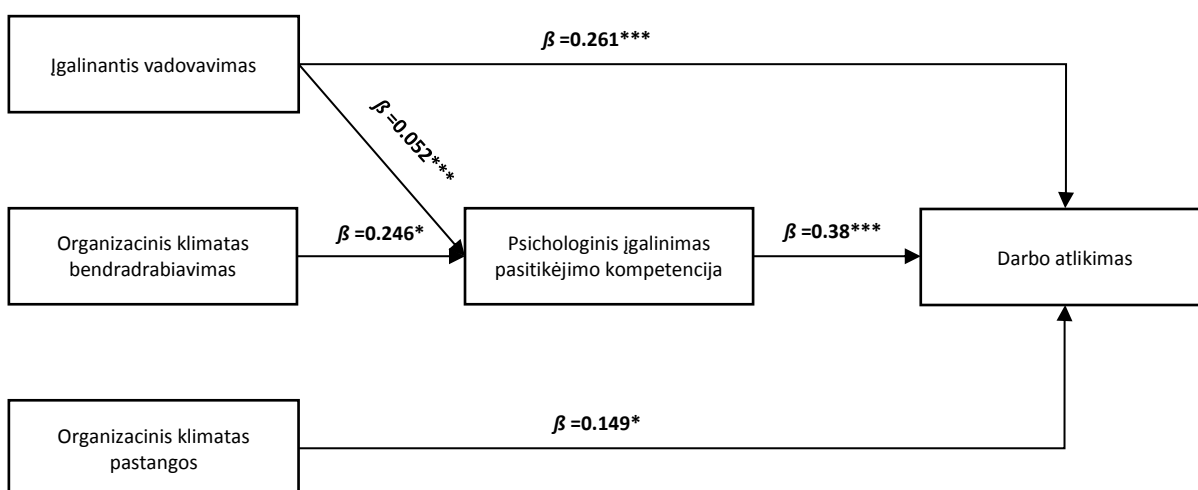
Į modelį įtraukus psichologinio įgalinimo pasitikėjimo dimensijas, duomenys paaiškina 34.8 proc. darbo atlikimo ( $\beta = 0.348$ ,  $p < 0.001$ ), ir tai yra 11.6 proc. daugiau ( $\Delta R^2 = 0.116$ ), nei neįtraukus psichologinio įgalinimo dimensijų. Psichologinio įgalinimo pasitikėjimo kompetencija paaiškina 38 proc. ( $\beta = 0.38$ ,  $p < 0.001$ ) ketinimo palikti organizaciją elgesio.

Organizacinio klimato bendradarbiavimo dimensija yra reikšminga hierarchinės regresijos 2 pakopoje ( $\beta = 0.246$ ,  $p < 0.05$ ) ir tampa nereikšminga 3 pakopoje ( $\beta = 0.107$ ,  $p < 0.10$ ), kai į modelį įtraukiamos psichologinio įgalinimo dimensijos. Tačiau tarp jų tik pasitikėjimas kompetencija yra reikšmingas darbo atlikimo prognostinis veiksnys. Tai rodo, kad bendradarbiavimas darbo atlikimą prognozuoja netiesiogiai – per psichologinio įgalinimo pasitikėjimo kompetencija dimensiją. Netiesioginis mediacijos poveikis patikrintas Sobel testu – netiesioginis poveikis yra reikšmingas (Sobel testo statistika = 4.060;  $p < 0.001$ ). Tarp kintamųjų nustatyta teigiama priklausomybė.

Bendradarbiavimas organizacijoje didina pasitikėjimą savo kompetencija ir tai prognozuoja geresnį darbo atlikimą.

*Igalinančio vadovavimo* skalė išlieka reikšminga hierarchinės regresijos 2 pakopoje ( $\beta = 0.313$ ,  $p < 0.001$ ) ir 3 pakopoje ( $\beta = 0.261$ ,  $p < 0.001$ ). Tai parodo, kad įgalinantis vadovavimas darbo atlikimą prognozuoja tiesiogiai ir netiesiogiai – per psichologinio įgalinimo pasitikėjimo kompetencija dimensiją. Netiesioginis mediacijos poveikis patikrintas *Sobel* testu – netiesioginis poveikis yra reikšmingas (*Sobel* testo statistika = 3.882;  $p < 0.001$ ). Atsiradus psichologinio įgalinimo prasmės dimensijai, tiesioginis įgalinančio vadovavimo poveikis sumažėja 5.2 proc. ( $\Delta R^2 = 0.052$ ). Įgalinantis vadovo elgesys darbo atlikimą prognozuoja tiesiogiai ir sustiprindamas darbuotojo pasitikėjimą savo kompetencija, kas sąlygoja geresnį darbo atlikimą.

*Organizacinio klimato darbuotojų pastangų dimensija* yra reikšminga tik hierarchinės regresijos 3 pakopoje ( $\beta = 0.149$ ,  $p < 0.05$ ), kintamojo poveikis darbo atlikimui yra tiesioginis ir teigiamas. Kai darbuotojas stengiasi dėl savo organizacijos, jo darbo atlikimas gerėja.



**4 pav.** Darbo atlikimo prognostiniai veiksniai, kai psichologinio įgalinimo pasitikėjimo kompetencija dimensija yra mediatorius

**Ketinimas išeiti.** Tikrinant ketinimo išeiti prognostinius veiksniai, kai psichologinio įgalinimo dimensijos yra mediatoriai, pirmiausia patikrintas hierarchinės regresijos modelio tinkamumas. Visi nepriklausomi kintamieji koreliaciniais ryšiais susiję su priklausomu kintamuoju, koreliacijos koeficientas kinta nuo 0.127 ( $p \leq 0.05$ ) iki 0.457 ( $p \leq 0.01$ ) (žr. 9 –ą lentelę). Multikolinearumo problemos nėra ( $VIF < 4$ ). Naudojant Kuko matą patikrintos išskirtys, regresijos modelyje išskirčių nenustatyta, ( $D_m < 1$ ), atlikus Durbino – Watsono analizę autokoreliacijos nėra nustatyta ( $d = 2.093$ ). Gautas determinacijos koeficientas taip pat parodo modelio tikimą duomenims –  $R^2 = 0.415$  (modelis tinkamas, jei  $R^2 \geq 0.20$ ). Anovos  $p$  reikšmė statistiškai reikšminga ( $p < 0.001$ ) (žr. 13 –ą lentelę).

**13 lentelė.** Kėtinimo išeiti prognostiniai veiksniai, kai psichologinio įgalinimo dimėnsijos yra mediatoriai

Nepriklausomi kintamieji		Priklausomas kintamasis		
		Kėtinimas išeiti iš organizacijos		
		β (beta)		
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa
Socialiniai Demografiniai kintamieji	Stažas	0.014	0.044	0.041
	Pareigos	-0.059	-0.003	0.007
	Lytis	-0.033	-0.026	-0.028
	Amžius	-0.096	<b>-0.148*</b>	<b>-0.162**</b>
Organizacinis klimatas	Įvertinimas		<b>-0.211*</b>	-0.153
	Santykiai		-0.062	-0.095
	Lankstumas		-0.061	-0.070
	Pastangos		0.037	-0.076
	Tikslai		-0.106	-0.093
	Didžiavimasis organizacija		<b>-0.2**</b>	<b>-0.157*</b>
	Bendradarbiavimas		0.014	0.000
Darbo organizavimas		-0.04	-0.39	
Įgalinantis vadovavimas			-0.095	-0.706
Psichologinis įgalinimas	Prasmė			<b>-0.235***</b>
	Sprendimų priėmimas			0.047
	Pasitikėjimo kompetencija			0.015
R <sup>2</sup>		0.013	<b>0.383***</b>	<b>0.415***</b>
ΔR <sup>2</sup>		0.13	0.370	0.032
F		0.926	13.059	11.973

\*p ≤ 0.05, \*\*p ≤ 0.01, \*\*\*p ≤ 0.001, statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Toliau analizuojami 13 hierarchinės regresijos lentelėje pateikti duomenys. Demografinės charakteristikos yra kontroliniai kintamieji. Pagal gautus rezultatus (2 pakopa) ketinimą išeiti prognozuoja organizacinio klimato vertinimo ir didžiavimosi organizacija dimėnsijos, tuo tarpu įgalinantis vadovavimas ketinimo išeiti neprognozuoja.

Į modelį įtraukus psichologinio įgalinimo dimėnsijas, gauta, kad reikšminga yra tik prasmės dimėnsija, duomenys paaiškina 41.5 proc. ketinimo išeiti elgesio ( $\beta = 0.415$ ,  $p < 0.001$ ), kas sudaro 3.2 proc. daugiau ( $\Delta R^2 = 0.032$ ) ketinimo išeiti duomenų sklaidos, lyginant su antrosios pakopos modeliu.

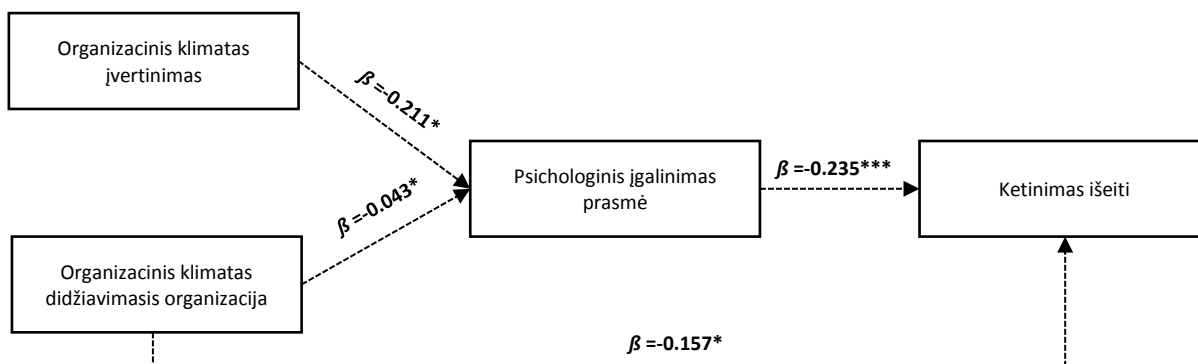
Psichologinio įgalinimo prasmės dimėnsija paaiškina 23,5 proc. ( $\beta = 0.235$ ,  $p < 0.001$ ) ketinimo palikti organizaciją elgesio.

Organizacinio klimato įvertinimo dimėnsija (darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas) yra reikšminga hierarchinės regresijos 2 pakopoje ( $\beta = -0.211$ ,  $p < 0.05$ ) ir tampa nereikšminga 3 pakopoje ( $\beta = -0.153$ ,  $p < 0.10$ ), kai atsiranda psichologinio įgalinimo prasmės poveikis. Tai rodo, kad atsiradus tarpiniam kintamajam įvertinimas ketinimą išeiti prognozuoja netiesiogiai – per psichologinio įgalinimo prasmės dimėnsiją. Netiesioginis mediacijos poveikis patikrintas Sobel testu – netiesioginis poveikis yra reikšmingas (Sobel testo statistika = -4.054;  $p < 0.001$ ). Su ketinimu išeiti nustatyta

neigiama priklausomybė. Jeigu darbuotojas organizacijoje yra prastai vertinamas, darbą suvokia kaip nevertingą ir tai stiprina jo ketinimą išeiti.

*Organizacinio klimato didžiavimosi organizacija* dimensija išlieka reikšminga hierarchinės regresijos 2 pakopoje ( $\beta = -0.2, p < 0.01$ ) ir 3 pakopoje ( $\beta = -0.157, p < 0.05$ ). Tai rodo, kad didžiavimasis organizacija ketinimą išeiti prognozuoja tiesiogiai ir netiesiogiai – per psichologinio įgalinimo prasmės dimensiją. Netiesioginis mediacijos poveikis patikrintas *Sobel* testu – netiesioginis poveikis yra reikšmingas (*Sobel* testo statistika = -4.418;  $p < 0.001$ ).

Su ketinimu išeiti nustatyta neigiama priklausomybė. Kai darbuotojas nesididžiuoja įmone, tai tiesiogiai prognozuoja ketinimą išeiti, kas paaiškina 15.7 proc. ketinimo išeiti elgesio. Dalis ketinimo išeiti elgesio (4,3 proc.,  $\beta = -0.043, p < 0.01$ ) paaiškinama mediaciniu poveikiu per psichologinio įgalinimo suvokiamą darbo prasmę – kai darbuotojas nesididžiuoja įmone, darbuotojas nemato prasmės savo darbe ir tai prognozuoja ketinimą išeiti.



**5 pav.** Ketinimo išeiti prognostiniai veiksniai, kai psichologinio įgalinimo prasmės dimensija yra mediatorius

## 4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šio tyrimo tikslas buvo nustatyti organizacinio klimato, įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo ryšius su atliekamu darbu ir ketinimu išeiti iš organizacijos. Taip pat siekiama patikrinti psichologinio įgalinimo kaip tarpinio kintamojo reikšmę darbo atlikimui ir ketinimui išeiti iš organizacijos.

Gauti rezultatai aptariami grupuojant juos pagal priklausomus kintamuosius: pirmiausia aptariami darbo atlikimo, o po to – ketinimo išeiti veiksniai.

### 1. Darbo atlikimui reikšmingi kintamieji.

**Įgalinantis vadovavimas** mūsų tyrime darbo atlikimą prognozuoja tiesiogiai ir per psichologinio įgalinimo pasitikėjimo kompetencija mediacinį poveikį.

Vadovo įgalinti darbuotojai suvokia prasmę savo darbe, gali savarankiškai priimti sprendimus, jaučia, kad vadovas pasitiki jo kompetencija, o jo darbas daro poveikį organizacijai, ir tai sąlygoja, geresnį darbo atlikimą. Įgalinančio vadovavimo tiesioginį poveikį darbo atlikimui grupės ir individualiu lygmeniu patvirtina ir kiti autoriai (Kirkman & Rosen, 1999; Lee et al., 2018).

Įgalinančio vadovavimo netiesioginį poveikį darbo atlikimui per **psichologinio įgalinimo** mediaciją atrado Fong ir Snape (2015), Raub ir Robert (2010). Tvarijonavičiaus ir Bagdžiūnienės (2014) atliktas tyrimas įvardija atskiras įgalinančio vadovavimo dimensijas, kurios prognozuoja psichologinį įgalinimą – vadovo pasitikėjimas ir autonomijos suteikimas darbuotojui. Ahearne ir kolegų (2005) įgalinantis vadovo elgesys yra suderintas su keturiais psichologinio įgalinimo komponentais per saviveiksmingumo (angl. *self-efficacy*) sustiprinimą (Conger ir Kanungo, 1988). Psichologinio įgalinimo aktyvacijos sampratą dėl įgalinančio vadovo elgesio palaiko ir Manz bei Sims (1987). Vadovas pasitikėdamas pavaldiniu, kad jis sugebės atlikti užduotį sustiprina darbuotojo pasitikėjimą savo kompetencija, kas sąlygoja geresnį darbo atlikimą. Darbuotojas, kuris tiki, kad turi reikiamus resursus darbo atlikimui, yra labiau motyvuotas siekti tikslo, nei tas, kurio pasitikėjimas savo kompetencija yra žemas. Stjatkovič ir Luthans (1986) savo tyrimu įrodė, kad saviveiksmingumas (angl. *self-efficacy*), kuris sietinas su psichologinio įgalinimo *kompetencijos* dimensija, teigiamais stipriais ryšiais yra susijęs su darbo atlikimu. Stiprus teigiamas psichologinio įgalinimo kompetencijos dimensijos poveikis darbo atlikimui patvirtintas empiriniais tyrimais (Spreitzer et al., 1997; Liden et al., 2000; Ke & Zhang, 2010; Iqbal et al., 2013; Olcer & Florescu, 2015).

Daugelio autorių tyrimai patvirtina, kad įgalinantis vadovavimas teigiamai prognozuoja psichologinį įgalinimą (Albrecht & Andreetta, 2010; Clerk & Stander, 2014; Namasivayam et al., 2014; Tung, 2014; Bester et al., 2015; Thomas, 2015). O psichologinis įgalinimas siejamas su geresniu darbo atlikimu (Griffeth et al., 2000; De Villiers & Stander, 2011; Dhladhla, 2011).

Organizacinio klimato *bendradarbiavimas* darbo atlikimą veikia per psichologinio įgalinimo pasitikėjimo kompetencija mediacinį poveikį. Organizacijoje bendradarbiavimas didina pasitikėjimą savo kompetencija ir tai prognozuoja geresnį darbo atlikimą.

Dauguma asmens funkcionavimo aspektų yra susiję su tarpasmeniniais santykiais. Remiantis Godarzi ir Gominian (2001) rezultatais “organizacijos, kurios palaiko saugų klimatą – kuriami atviri santykiai, bendradarbiavimas, skatinamas savarankiškas ir laisvas mąstymas, apdovanojimai – pasiekimai turi aukštesnį rezultatą, lyginant su tomis organizacijomis, kurios turi ribotą, abstraktų, šaltą, be energijos ir pasitenkinimo klimatą” (cit. pg. Shahin et al., 2013, p. 294). Ir kitų autorių atlikti tyrimai patvirtina, kad palaikantis klimatas turi tiesioginį teigiamą poveikį darbo atlikimui (Jaramillo et al., 2006; Caillier, 2010; Fu & Deshpande, 2014).

Mok ir Au-Yeung (2002) ir El Salam (2008) nustatė, kad organizacijos klimatas turi reikšmingą poveikį psichologiniam įgalinimui. Mok ir Au-Yeung (2002) stipriausias ryšys nustatytas su komandiniu darbu (vertybė būti svarbiu komandos nariu, geri tarpusavio santykiai). El Salam su kolegomis (2008) nustatė, kad aukščiau komandinį darbą vertino vadovai. Mūsų tyrime organizacinio klimato skalės dimensija *bendradarbiavimas* reiškia, “kiek organizacijoje dirbama kartu” (Rekašiūtė Balsienė, 2005, p. 91), kas turi sąsają su Mok ir Au-Yeung (2002) bei El Salam (2008) atradimais.

Darbo autorei nepavyko rasti tyrimų, kuriuose būtų nagrinėtas organizacinio klimato bandradarbiavimo poveikis darbo atlikimui per tarpinį kintamąjį – psichologinį įgalinimą.

**Pasitikėjimą kompetencija** aktyvuoja ne tik įgalinantis vadovo elgesys, bet ir bendradarbiavimas, kuris yra organizacinio klimato dalis. Mūsų tyrimo rezultatai parodo, kad iš socialinės aplinkos gaunama pagalba ir pasitikėjimas, kad darbuotojas sugebės atlikti užduotis, veikia kaip pastiprinimas ir didina asmeninį pasitikėjimą savo gebėjimais, kas sąlygoja geresnį darbo atlikimą.

Organizacinio klimato *darbuotojo pastangų* dimensija darbo atlikimą prognozuoja tiesiogiai. Darbuotojo pastangos parodo, „kiek darbuotojas stengiasi dėl savo organizacijos“ (Rekašiūtė Balsienė, 2005, p. 91). Pastangos lemia tam tikrą atlikimo lygį. Ke ir Zhang (2011) nustatė, kad pastangos teigiamai prognozuoja darbo atlikimą. Autorių darbe pastangos yra tarpinis kintamasis tarp psichologinio įgalinimo dimensijų (autonomijos, kompetencijos, prasmės ir poveikio) ir darbo atlikimo. Psichologinio įgalinimo dimensijos yra motyvuojantys veiksniai, kurie aktyvuoja pastangas darbo atlikimui. Individo ketinimas atlikti elgesį yra susijęs su motyvaciniais veiksniais, kas sąlygoja pastangas, kurias planuojama įdėti. Išskiriami trijų tipų įsitikinimai – „elgesio, normų ir kontrolės – ir su tuo susijusiais konstruktais – požiūriu (nuostata), subjektyviomis normomis ir suvokiama elgesio kontrole“ (Ajzen, 1991, p. 181, 198). Vadinasi, pastangos gali būti veikiamos suvokiamos psichologinės būsenos. Nors Ke ir Zhang (2011) tyrime pastangos nėra apibrėžtos, kaip organizacinio klimato konstruktas, bet yra pateikta kryptis, kaip gali būti konstruojamas tyrimas su psichologinio

įgalinimo ir organizacinio klimato tomis pačiomis dimensijomis prognozuojant darbo atlikimą. Mūsų tyrime pastangos darbo atlikimą prognozuoja tiesiogiai, nes tyrimo modelio loginė kryptis ir seka yra orientuota į psichologinio įgalinimo tiesioginį ir mediacinį poveikį, o remiantis pateiktu pavyzdžiu, matome, kad poveikio kryptis priešinga – pastangos atsiranda kaip mediatorius tarp psichologinio įgalinimo ir darbo atlikimo.

Ankstesniuose empiriniuose tyrimuose nustatytas teigiamas ryšys tarp pastangų ir darbo atlikimo (Blau, 1993; Gardner, Dunham, Cummings, & Pierce, 1989). C. Ostroff (1993) nustatė, kad darbo atlikimas (angl. *job performance*) yra teigiamai susijęs su kognityviniu organizacinio klimato faktoriumi, kuris autoriaus tyrime apibrėžia reiškia augimą, inovacijas, savarankiškumą ir vidinį atlygį.

Apžvelgus *socialinius demografinius duomenis*, kurie yra susiję su poveikiu darbo atlikimui, reikšmingi skirtumai grupėse rasti tarp įgalinančio vadovavimo vidurkių – vadovai jaučiasi esą labiau įgalinti, nei pavaldūs darbuotojai. Tvarijonavičiaus ir Bagdžiūnienės (2014) tyrime vadovai ir specialistai panašiai vertina vadovo įgalinimą. Priešingai nuo autorių rezultatų mūsų tyrime nerasta reikšmingų skirtumų tarp vadovų ir pavaldžių darbuotojų vertinant psichologinio įgalinimo kompetenciją – mūsų tyrime vadovai ir pavaldūs darbuotojai panašiai pasitiki savo kompetencija. Lyginant tyrimus gauti įgalinančio vadovavimo ir psichologinio įgalinimo pasitikėjimo kompetencija raiškos skirtumai vadovų ir pavaldžių darbuotojų grupėse skatina atlikti daugiau tyrimų.

Šiame tyrime moterys geriau vertina savo darbo atlikimą nei vyrai. Moterys yra „aukščiau vertinamos pagal turimas žinias apie darbą ir vidutiniškai panašiai kaip ir vyrai pagal kitus kintamuosius: motyvaciją, asmenybę ir kognityvinį pažinimą, todėl galima daryti prielaidą, kad moterų atlikimas yra geresnis“ (Roth, Purvis, & Bobko 2010, p. 6).

O vyresni darbuotojai savo darbo atlikimą vertina prasčiau lyginant su jaunesnio amžiaus darbuotojais. Todėl „vyraujanti nuostata apie vyresnio amžiaus darbuotojų darbo kvalifikaciją ir tobulėjimo potencialą gali formuoti neigiamą nuomonę apie juos“ (Finkelstein, Gordon, Arvey, cit. pg. Bertolino et al., 2012, p. 867).

Apžvelgus socialinių demografinių charakteristikų sąsajas su darbo atlikimu, pastebima, kad reikšmingi skirtumai tarp vidurkių vertinant kintamuosius, kurie prognozuoja darbo atlikimą yra grupėse pagal pareigas, amžių ir lytį, ką tikslinga patikrinti kitais tyrimais.

Darbo autorei nepavyko rasti gautus rezultatus patvirtinančių tyrimų, kuriuose būtų nagrinėtas organizacinio klimato poveikis darbo atlikimui per tarpinį kintamąjį – psichologinį įgalinimą. Atskirai psichologinio įgalinimo ir organizacinio klimato poveikis darbo atlikimui pateikiamas ne vieno autoriaus tyrimuose, taip pat pavyko rasti kelis tyrimus, kur nustatytas organizacinio klimato poveikis psichologiniam įgalinimui. Psichologinio įgalinimo kaip tarpinio kintamojo atsiradimas tarp organizacinio klimato ir darbo atlikimo parodo naują kryptį, kurią galima gilinti kitais tyrimais. Šiuo

tyrimu gauti rezultatai parodė, kad ne tik įgalinantis vadovo elgesys, bet ir organizacinis klimatas veikia darbuotojo suvokiamą psichologinį įgalinimą ir tai daro poveikį darbo atlikimui. O atskirų konstrukto dimensijų ryšio nagrinėjimas padeda suprasti mikro lygmenyje kokį kintamąjį turime palaikyti ar užtikrinti, jei norime geresnio darbo atlikimo.

## 2. Ketinimui išėiti reikšmingi kintamieji.

**Organizacinis klimatas** mūsų tyrime ketinimą išėiti iš darbo prognozuoja tiesiogiai ir per psichologinio įgalinimo mediacinį poveikį. Organizacinio klimato darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimo dimensija ketinimą išėiti prognozuoja per tarpinį psichologinio įgalinimo prasmės kintamąjį, o didžiavimasis organizacija – ir tiesiogiai, ir per psichologinio įgalinimo prasmės dimensijos mediacinį poveikį.

**Organizacinio klimato darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas** nusako, “kaip vertinamos darbuotojo pastangos ir iniciatyva, kaip jie atlyginami už savo veiklą“ (Rekašiūtė Balsienė, 2005, p. 91). Kahn (1990) psichologinį prasmingumą apibrėžė, kaip “jausmą, kad žmogus gauna grąžą už savo investicijas, kurias sudaro fizinė, kognityvinė ar emocinė energija” (cit. pg. Brown & Leigh, 1996, p. 360). Apžvelgus atliktus tyrimus pavyko rasti darbuotojo vertinimą ir ketinimą išėiti patvirtinančius tiesioginius ryšius. Remiantis J. Jyoti (2014), kai su darbuotojais “nesiskaitoma”, jie nėra vertinami – tai skatina ketinimą palikti organizaciją. Hong ir Kaur (2008), Shin (2013) atliktais tyrimais patvirtina, kad atlygis neigiamai prognozuoja ketinimą išėiti. Ostroff (1993) išskiria socialinio atlygio svarbą ir neigiamą poveikį emociniams faktoriams. Remiantis C. R. Rogers asmenybės teorija elgesį skatina emocijos, kurių intensyvumas priklauso nuo suvokto elgesio reikšmingumo (suvoktos *prasmės*). Kai darbuotojas suvokia, kad už savo darbą negauna grąžos, kurios tikisi, pradeda savęs klausti, kodėl tai turi daryti. Keliamas prasmės klausimas: tiek savo asmeninių pastangų ir iniciatyvų, tiek veiklos prasmingumo. J. Dollard ir N. E. Miller asmenybės teorija numato, kad reakcijos, kurios negauna pastiprinimo, laipsniškai nyksta. Ir, priešingai, kai darbuotojas yra teigiamai vertinamas iš bendradarbių ir pačios organizacijos, kai skatinamas naudoti savo sugebėjimus, jis suvokia savo vertę organizacijoje ir savo atliekamą darbą priima kaip prasmingą. Psichologinis įgalinimas paaiškina, kaip ir kodėl darbuotojo darbas veikia kaip motyvacija, kuri skatina, nukreipia ar palaiko darbuotojo elgesį (Harris et al., 2009). Organizacinio klimato darbuotojų veiklos ir pastangų vertinimo ir psichologinio įgalinimo kaip tarpinio kintamojo sąsajų tyrimų laukas yra naujas ir mažai tyrinėtas.

R. Rekašiūtės Balsienės (2005) tyrime buvo įvertintas sėkmingai dirbančių verslo įmonių klimatas, ir vertinimo rezultatai parodė, kad geriausiai įvertintas – **didžiavimasis organizacija**. Sėkmingos organizacijos sukuriama vertė darbuotojui skatina jį jausti pasitenkinimą ir vertinti organizaciją. Mūsų tyrime *darbuotojai, kurie įmonėje dirba iki metų* savo darbą suvokia kaip vertingesnį ir labiau didžiuojasi organizacija, nei darbuotojai, kurie dirba organizacijoje ilgiau.



Darbuotojai didžiuojasi organizacija, kuri yra patikima, solidi, veikla suprantama kaip svarbi ir naudinga (Rekašiūtė Balsienė, 2005). Išskiriama orientacija į gaunamą naudą bei darbuotojo vertybinį suderinamumą su organizacija. Naudos netekimas gali būti darbuotojo suvokiamas kaip neigiamas padarinys. Atsiranda savęs supratimas kaip visuomenės dalies, ir vertė, kurią kuria organizacija, negali būti žalinga visuomenei, o turi nešti naudą. Kai organizacija yra socialiai atsakinga ir kuria gerovę visuomenei (o tuo pačiu ir darbuotojui), darbuotojas irgi jaučiasi svarbus, nes pats dalyvauja tame procese. Šiuo tyrimu gauti rezultatai parodo, kad darbuotojų didžiavimasis organizacija neigiamai tiesiogiai ir per mediacinę prasmės ryšį prognozuoja ketinimą išeiti. Hong ir Kaur (2008) savo tyrimu patvirtina, kad visos organizacijos klimato dimensijos (struktūra, atsakomybė, atlygis ir parama) reikšmingai neigiamai prognozuoja ketinimą išeiti. Dėl analizės vienetų skirtumų, sudėtinga sugretinti gautus rezultatus, tačiau visų klimato dimensijų reikšminga koreliacija su ketinimo išeiti iš darbo elgesiu, leidžia manyti, kad didžiavimosi organizacija dimensija turėtų būti įtraukta į modelį. Daugiausiai literatūroje pateikiama pavyzdžių apie įsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu poveikį ketinimui išeiti iš organizacijos, tuo tarpu mūsų gautus rezultatus patvirtinančių tyrimų darbo autorei nepavyko rasti.

*Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas* susijęs su “mano kaip individo” **prasmės** suvokimu, o *didžiavimasis organizacija* – su „mano kaip visuomenės dalies“ vertės suvokimu. Abiem atvejais suvokiama gaunama nauda daro veiklą prasmingą, o naudos nebuvimas ar netekimas suprantamas kaip neigiamas ir demotyvuojantis dalykas. Kai darbuotojas nemato prasmės, pradeda galvoti apie išėjimą iš darbo. Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas ketinimą išeiti prognozuoja tik per psichologinio įgalinimo prasmės dimensiją, o *didžiavimasis organizacija* – ir per mediaciją, ir tiesiogiai. Individas nori dirbti organizacijoje, kuri yra sėkminga, patikima, kur jis jaučiasi saugus, tai lyg patvirtinimas sau, kad jam kaip asmeniui gerai sekasi (asmeninio statuso visuomenėje užtikrinimas). Tuo tarpu, kai organizacija nėra patikima, socialiai atsakinga, tikėtina, atsiranda pasipriešinimas, gėdos ir nepilnavertiškumo jausmas ir tai skatina ketinimą palikti organizaciją.

**Psichologinis įgalinimas** siejamas su padidėjusiu darbo našumu ir efektyvumu bei sumažėjusiu ketinimu išeiti iš darbo (Koberg et al., 1999). Daugiau įgalinti darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą, darbą supranta kaip prasmingą, yra lojalūs ir motyvuoti atlikti darbą gerai bei mažiau linkę išeiti iš darbo (Griffeth et al., 2000; De Villiers & Stander, 2011; Dhladhla, 2011).

**Įgalinantis vadovavimas.** Daugelis autorių nustatė, kad *įgalinantis vadovo elgesys* yra neigiamai susijęs su ketinimu išeiti iš darbo (Klerk & Stander, 2014; Bester et al., 2015; Eneroth et al., 2017). Dalis autorių vadovo įgalinančio elgesio poveikį ketinimui išeiti iš darbo numato per tarpinį kintamąjį pavyzdžiui, įsipareigojimą organizacijai ar darbuotojo įsitraukimą (Mare, 2007; Van Schalkwyk et al., 2010). Albrecht ir Andretta (2010) atrado netiesioginį įgalinančio vadovavimo poveikį ketinimui

išeiti per psichologinio įgalinimo mediaciją. Tuo tarpu mūsų tyrime įgalinantis vadovavimas ketinimo išeiti iš darbo neprognozuoja.

Tyrėjai tirdami organizacijos klimata vadovaujasi skirtingomis skalėmis ir klausimynais, kurie turi skirtingas dimensijas. Kol kas organizacinio klimato tyrimuose nėra sutarimo dėl organizacinio klimato dimensijų ir analizės vienetų, konstruktas persipina su kitais elgesio konstruktais, ir tai labai apsunkina rezultatų sugretinimą ir aptarimą. Chomentauskas ir kolegos (2015) taip pat išskiria, kad organizacijos klimato tyrinėjimuose trūksta vientisumo apibrėžiant konstrukto reiškinį ir jį apibūdinančias dimensijas.

Organizacinis klimatas, psichologinis įgalinimas ir įgalinantis vadovavimas prognozuoja darbo atlikimą ir ketinimą išeiti ir organizacijos ir yra tikslinga atlikti tyrimus įtraukiant organizacinio klimato skalę, kaip svarbų motyvacijos šaltinį darbuotojo elgsenai kartu su psichologiniu įgalinimu ir įgalinančiu vadovavimu.

## TYRIMO RIBOTUMAI IR REKOMENDACIJOS ATEITIES TYRIMAMS

Tyrime imtis yra sudaryta taikant patogiosios atrankos metodą, mūsų tyrimo tikslas neprieštarauja tokiai imties atrankai, tačiau gautų duomenų negalima generalizuoti.

Tyrimą reikėtų pakartoti su didesne imtimi respondentų, nes organizacinio klimato skalė yra sudarytas iš aštuonių poskalių (viso 36 teiginiai), ir daroma prielaida, kad dėl nepakankamos imties darbo autorei nepavyko išskirti 8 faktorių, todėl buvo pasirinkta naudoti teorinį autorės modelį. R. Rekašiūtės Balsienės (2005) organizacinio klimato įvertinimo tyrime dalyvavo dvigubai didesnis kiekis respondentų (N = 591), nei mūsų tyrime (N = 287).

Atvejų skaičius grupėse pagal lytį, pareigas ir stažą tarp kiekvienos grupės savybių (vyras – moteris, vadovas – pavaldinys, darbo stažas iki 1 metų ir daugiau nei 1) yra nevienodo dydžio (skiriasi 3 kartus), todėl gauti reikšmingi vidutinių įverčių skirtumai naudojami tik pamatyti tendencijas.

Rekomenduojama tyrimą pakartoti atsirenkant organizacijas pagal konkrečias veiklos sritis ar pasiektus rezultatus ir palyginti gautus duomenis. Literatūroje rasti organizacinio klimato dimensijų reikšmės skirtumai darbo atlikimui priklausomai nuo veiklos srities parodo temos aktualumą.

Organizacinio klimato ir psichologinio įgalinimo tarpusavio ryšys bei poveikis darbo atlikimui ir ketinimui išeiti yra nauja tyrinėjimo sritis, kurią rekomenduojama tikrinti kitais tyrimais. Psichologinio įgalinimo ir organizacinio klimato poveikio kryptis gali skirtis, vienu atveju psichologinio įgalinimo dimensija gali būti tarpinis mediatorius, ką patvirtina ir mūsų gauti rezultatai, kitu atveju – organizacinio klimato dimensija, kaip pavyzdžiui, *darbuotojo pastangos*, gali būti tarpinis kintamasis tarp psichologinio įgalinimo dimensijų ir darbo atlikimo.

Darbo autorė palaiko kitų tyrėjų idėją ieškoti sąsajų ne viso konstrukto rėmuose, bet ieškant ryšio tarp atskirų konstrukto dimensijų – mikro lygmuo padeda tiksliau apibrėžti poveikio objektą ir kryptingai keisti elgesį, pavyzdžiui, ketinimą išeiti iš darbo mūsų tyrime prognozuoja tik psichologinio įgalinimo prasmės dimensija, organizacinio klimato darbuotojo veiklos ir pastangų vertinimas bei didžiavimasis organizacija. Taip pat aktualus poveikio lygio matavimas, pavyzdžiui, lyginant su elgesio raiška (atitinka lūkestį, neatitinka ar viršija) ir neigiamas konstrukto poveikis darbo atlikimui ir ketinimui išeiti.

Įgalinantis vadovo elgesys, psichologinis įgalinimas ir organizacinis klimatas yra aktualūs ir reikalingi vertinant poveikį darbo atlikimui ir ketinimui išeiti iš darbo. Visi trys kintamieji yra svarbūs motyvaciniai veiksniai aktyvuojantys darbuotojo elgesį.

## PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

Dauguma organizacijų šiuo metu atlieka klimato vertinimą ir planuoja poveikio premones darbuotojų išlaikymui, rūpinasi kokybišku naujoko įvedimu, nes išėjimo atveju įmonė patiria nuostolius, kurių galima išvengti ir, žinoma, siekia rezultato ir produktyvumo.

Mūsų tyrimo rezultatai padeda suprasti, kokį poveikį darbo atlikimui ir ketinimui išeiti iš darbo turi organizacinis klimatas, psichologinis įgalinimas ir įgalinantis vadovavimas. Tyrimu sukonkretinama, kokias aplinkos ar individualias charakteristikas reikia keisti ar skatinti, jei norime gauti rezultatą. Atsiranda aiškus poveikio objektas ir ekonomiškai veiksmai siekiant tikslų.

Tyrimu nustatyta, kad darbuotojas, kuris pasitiki savo kompetencija, generuoja geresnį rezultatą. O pasitikėjimas kompetencija pastiprinamas ne tik įgalinančiu vadovo elgesiu, bet ir bendradarbiavimu. Socialinis pastiprinimas pagalba ir pasitikėjimu darbuotojo gebėjimais, didina asmeninį pasitikėjimą ir gerina darbo atlikimą. Vadinasi, siekiant aktyvinti darbuotojo pasitikėjimo kompetenciją, vadovo objektas turi būti ne tik darbuotojas, bet ir komandinio darbo principų palaikymas, bendradarbiavimo kokybės užtikrinimas, klaidos kaip galimybės supratimas ir tokios kultūros skatinimas. Sudaryta galimybė atlikti užduotis ir socialinis pasitikėjimas darbuotoju yra asmeninio pasitikėjimo savo kompetencija funkcija. Motyvuojantys veiksniai aktyvina pastangas, kurios prognozuoja darbo atlikimą.

Darbuotojo ketinimas išeiti iš darbo yra siejamas su *prasmės* suvokimu. Tyrime nustatyta, kad darbuotojų veiklos ir pastangų vertinimas bei didžiavimasis organizacija neigiamai prognozuoja ketinimą išeiti iš darbo. Abiem atvejais kaip tarpinis kintamasis įsiterpia psichologinio įgalinimo prasmės dimensija, atsiranda asmeninis vertinimas (*“vidinė ekonomija“*) naudojamų savo asmeninių resursų ir gaunamos naudos. Aiškus veiklos išskirstymas ir atsakomybių ribos, periodinio grįžtamojo ryšio kultūra, paskatinimai už darbuotojo asmeninį indėlį, tiksliniai mokymai darbuotojams, teisingumo principo užtikrinimas, karjeros planas ir kitos priemonės padeda darbuotojui jo veiklos ir pastangų bei iš to gaunamos naudos įsivertinimą išlaikyti subalansuotą.

Didžiavimasis organizacija darbuotojo ketinimą išeiti prognozuoja ir tiesiogiai. Didžiavimasis organizacija apima darbuotojo saugumo, vertybinio suderinamumo, tikėjimo ir pasitikėjimo charakteristikas. Vadovų ir organizacijos orientacija galėtų būti darbuotojų ir visuomenės poreikiai, lūkesčiai. Atkreipiamas dėmesys į organizacijos socialinės atsakomybės principus, įmonės bendruomenės jausmo kūrimą.

## IŠVADOS

1. Darbuotoją motyvuojantis vadovo elgesys (įgalinantis vadovavimas), didesnės įdedamos pastangos dėl organizacijos bei labiau išreikštas pasitikėjimas savo kompetencija tiesiogiai prognozuoja geresnį darbo atlikimą.
2. Psichologinio įgalinimo pasitikėjimo kompetencija dimensija yra susijusi su geresniu darbo atlikimu, o prasmės dimensija – su ketinimu išeiti iš organizacijos. Darbo atlikimas siejamas su augančiomis darbuotojo galimybėmis atlikti užduotis, o ketinimas išeiti – su neigiamu vertinimu.
3. Įgalinantis vadovo elgesys ir organizacinio klimato bendradarbiavimo dimensija darbo atlikimą prognozuoja per mediacinį psichologinio įgalinimo pasitikėjimo kompetencija kintamąjį. Iš socialinės aplinkos (vadovo ir bendradarbių) gaunamas pastiprinimas didina asmeninį pasitikėjimą savo gebėjimais, kas sąlygoja geresnį darbo atlikimą.
4. Organizacinio klimato darbuotojo veiklos ir pastangų įvertinimas ir didžiavimasis organizacija ketinimą išeiti prognozuoja per mediacinį psichologinio įgalinimo prasmės dimensijos poveikį. Vertinama asmeninė ir visuomenei (kurios dalimi taip pat yra individas) kuriama vertė. Abiem atvejais suvokiama gaunama nauda daro veiklą prasmingą, o naudos nebuvimas suprantamas kaip neigiamas ir demotyvuojantis dalykas, kuris skatina palikti organizaciją.
5. Organizacinio klimato didžiavimosi organizacija dimensija ketinimą išeiti prognozuoja ir tiesiogiai. Vertybinis nesuderinamumas ir patiriamas nesaugumas didina apsisprendimą palikti organizaciją.
6. Socialinių demografinių charakteristikų sąsajos su darbo atlikimu pastebėtos grupėse pagal amžių ir lytį – moterys ir jaunesni darbuotojai geriau vertina savo darbo atlikimą lyginant su vyrais ir vyresniais darbuotojais. Lyginant vadovų ir pavaldžių darbuotojų grupes gauti reikšmingi skirtumai suvokiant įgalinantį vadovo elgesį (vadovai suvokia esantys labiau įgalinti nei pavaldūs darbuotojai); įgalinantis vadovavimas tyrime teigiamai prognozuoja darbo atlikimą.
7. Socialinių demografinių charakteristikų sąsajos su ketinimu išeiti pastebėtos grupėje pagal amžių – ketinimas išeiti labiau išreikštas pas jaunesnius darbuotojus. Rasti reikšmingi skirtumai grupėse pagal stažą ir pareigas vertinant psichologinio įgalinimo prasmės ir organizacinio klimato veiklos ir pastangų įvertinimo vidurkių įverčius (pavaldūs ir daugiau nei metus dirbantys darbuotojai darbą suvokia kaip mažiau prasmingą ir gaunamą atlygį už pastangas vertina prasčiau lyginant su mažiau nei metus dirbančiais darbuotojais ir vadovais); abu kintamieji mūsų tyrime yra svarbūs ketinimui išeiti.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology, 90*(5), 945.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes, 50*(2), 179-211.
- Albrecht, S. L., & Andreetta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers. *Leadership in health services.*
- Ambad, S. N. A., & Bahron, A. (2012). Psychological empowerment: The influence on organizational commitment among employees in the construction sector. *Journal of Global Business Management, 8*(2), 73.
- Amenumey, E. K., & Lockwood, A. (2008). Psychological climate and psychological empowerment: an exploration in a luxury UK hotel group. *Tourism and Hospitality Research, 8*(4), 265-281.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The leadership quarterly, 25*(3), 487-511.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Self–other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention. *The Leadership Quarterly, 25*(4), 784-800.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of organizational behavior, 21*(3), 249-269.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P. A., & Doveh, E. (2008). Firefighters, critical incidents, and drinking to cope: The adequacy of unit-level performance resources as a source of vulnerability and protection. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 155.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 24*(1), 45-68.
- Bani, M., Yasoureini, M., & Mesgarpour, A. (2014). A study on relationship between employees' psychological empowerment and organizational commitment. *Management Science Letters, 4*(6), 1197-1200.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology, 51*(6), 1173.
- Bester, J., Stander, M. W., & Van Zyl, L. E. (2015). Leadership empowering behaviour, psychological empowerment, organisational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division. *SA Journal of Industrial Psychology, 41*(1), 1-14.

- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928-951.
- Blau, G. (1993). Operationalizing direction and level of effort and testing their relationships to individual job performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 152-170.
- Boudrias, J. S., Morin, A. J., & Lajoie, D. (2014). Directionality of the associations between psychological empowerment and behavioural involvement: A longitudinal autoregressive cross-lagged analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 437-463.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of applied psychology*, 81(4), 358.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, 18(3), 523-545.
- Caillier, J. G., & Sa, Y. (2017). Do transformational-oriented leadership and transactional-oriented leadership have an impact on whistle-blowing attitudes? A longitudinal examination conducted in US federal agencies. *Public Management Review*, 19(4), 406-422.
- Campbell, J. J., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). Managerial behavior, performance, and effectiveness.
- Carless, S. A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 405-425.
- Castro, M. L., & Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. *SA Journal of industrial psychology*, 36(1), 1-9.
- Chan, Y. H., Nadler, S. S., & Hargis, M. B. (2015). Attitudinal and Behavioral Outcomes of Employees' Psychological Empowerment: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19(1), 24.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of applied psychology*, 92(2), 331.
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541.
- Chen, H. F., & Chen, Y. C. (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: An example from Taiwan's state-owned enterprises. *Public Personnel Management*, 37(3), 279-302.
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616.
- Cho, T., & Faerman, S. R. (2010). An integrative approach to empowerment: Construct definition, measurement, and validation. *Public Management Review*, 12(1), 33-51.
- Chomentauskas, G., Dereškevičiūtė, E., & Balkienė, A. (2015). Klausimyno, skirto organizacijų klimatui tirti (OCQ1), sukūrimas ir validizacija. *Taikom Psichol*, 1, 33-52.

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Corsun, D. L., & Enz, C. A. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationships. *Human relations*, 52(2), 205-224.
- Day, D. V., & Bedeian, A. G. (1991). Predicting job performance across organizations: The interaction of work orientation and psychological climate. *Journal of management*, 17(3), 589-600.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*.
- De Klerk, S., & Stander, M. W. (2014). Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: The role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management*, 5(3), 28-45.
- De Villiers, J. R., & Stander, M. W. (2011). Psychological empowerment, work engagement and turnover intention: The role of leader relations and role clarity in a financial institution. *Journal of Psychology in Africa*, 21(3), 405-412.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- DeCotils, T. A., & Koys, D. J. (1980, August). The Identification and Measurement of the Dimensions of Organizational Climate. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1980, No. 1, pp. 171-175). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Devi, K. M., & Singh, W. C. (2017). Organizational Climate Models a Review. *Aunching MBA Evening*, 19.
- Dewettinck, K., & van Ameijde, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions. *Personnel Review*.
- Dhladhla, T. J. (2011). *The influence of leader behaviour, psychological empowerment, job satisfaction, and organizational commitment on turnover intention* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).
- Drury, J., & Reicher, S. (2009). Collective psychological empowerment as a model of social change: Researching crowds and power. *Journal of Social Issues*, 65(4), 707-725.
- El Salam, G. A., Ibrahim, M. M., Mohsen, M. M., & Hassanein, S. E. (2008). Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Menoufiya hospitals, Egypt.
- Eneroth, M., Gustafsson Sendén, M., Schenck Gustafsson, K., Wall, M., & Fridner, A. (2017). Threats or violence from patients was associated with turnover intention among foreign-born GPs—a comparison of four workplace factors associated with attitudes of wanting to quit one's job as a GP. *Scandinavian journal of primary health care*, 35(2), 208-213.
- Fakunmoju, S., Woodruff, K., Kim, H. H., LeFevre, A., & Hong, M. (2010). Intention to leave a job: The role of individual factors, job tension, and supervisory support. *Administration in Social Work*, 34(4), 313-328.
- Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee Outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126-138.



- Forehand, G. A., & Gilmer, B. (1964). Environmental Variations in Studies of Organisational Climate. *Psychological Bulletin*, 6, 163-182.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel psychology*, 40(2), 287-322.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Gardner, D. G., Dunham, R. B., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1989). Focus of attention at work: Construct definition and empirical validation. *Journal of Occupational Psychology*, 62(1), 61-77.
- Giri, V. N., & Kumar, B. P. (2007). Impact of organizational climate on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies*.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of management review*, 10(3), 601-616.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of applied psychology*, 87(3), 465.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., Lloret, S., & Zornoza, A. (1999). The validity of collective climates. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(1), 25-40.
- Greenberger, D. B., Strasser, S., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). The impact of personal control on performance and satisfaction. *Organizational behavior and human decision processes*, 43(1), 29-51.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382.
- Helmy, I., Adawiyah, W. R., & Banani, A. (2019). Linking Psychological Empowerment, Knowledge Sharing, and Employees' Innovative Behavior in SMEs. *The Journal of Behavioral Science*, 14(2), 66-79.
- Hertel, G., van der Heijden, B. I., de Lange, A. H., Deller, J., Bertolino, M., Truxillo, D. M., & Fraccaroli, F. (2013). Age effects on perceived personality and job performance. *Journal of Managerial Psychology*.
- Hong, L. C., & Kaur, S. (2008). A relationship between organizational climate, employee personality and intention to leave. *International Review of Business Research Papers*, 4(3), 1-10.
- Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance. *Personnel Review*.
- Iqbal, N., Ahmad, N., & Javaid, K. (2013). Impact of Employee Empowerment on Employee's Performance in the context of Banking Sector of Pakistan. *pinnacle business management*.

- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G., & Britz, A. (2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creativity research journal*, 13(2), 171-184.
- Jada, U. R., Mukhopadhyay, S., & Titiyal, R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior: a moderated mediation examination. *Journal of Knowledge Management*.
- Jain, M. Pratibha (2005), Organizational and Job Satisfaction and Antecedent of Organizational Commitment. *Applied and Community Psychology: Trends and Directions*, 1, 136-142.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), 271-282.
- Jing, F. F., Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Organizational climate and performance in retail pharmacies. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Jokubauskaitė, E., & Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2015). Darbuotojų psichologinis įgalinimas ir jo dimensijos: teorija ir praktika. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (74), 67-83.
- Joo, B. K., & Shim, J. H. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International*, 13(4), 425-441.
- Jose, G., & Mampilly, S. R. (2014). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation. *Global Business Review*, 15(1), 93-104.
- Jyoti, J. (2013). Impact of organizational climate on job satisfaction, job commitment and intention to leave: An empirical model. *Journal of business theory and practice*, 1(1), 66-82.
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life. In *The gender gap in psychotherapy* (pp. 53-78). Springer, Boston, MA.
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Classics of organization theory*, 342-351.
- Kasiulis, J., & Barvydienė, V. (2005). Vadovavimo psichologija. *Kaunas: Technologija*, 327.
- Katerberg, R., & Blau, G. J. (1983). An examination of level and direction of effort and job performance. *Academy of Management Journal*, 26(2), 249-257.
- Ke, W., & Zhang, P. (2011). Effects of empowerment on performance in open-source software projects. *IEEE transactions on engineering management*, 58(2), 334-346.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74.
- Knol, J., & Van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: The effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(2), 359-370.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. *Group & organization management*, 24(1), 71-91.

- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological measurement, 60*(2), 301-313.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2012). Work groups and teams in organizations. *Handbook of Psychology, Second Edition, 12*.
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*.
- Landsberger, Henry, A. (1969). Motivation and Organizational Climate by George H. Litwin, Robert A. Stringer, Jr. *Monthly Labor Review* Vol. 92, No. 4 (APRIL 1969), p. 88.
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior, 39*(3), 306-325.
- Lee, L., & Donohue, R. (2012). The construction and initial validation of a measure of expatriate job performance. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(6), 1197-1215.
- Lewis, P., & Simpson, R. (2012). Kanter revisited: Gender, power and (in) visibility. *International Journal of Management Reviews, 14*(2), 141-158.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology, 85*(3), 407.
- Liu, F., Chow, I. H. S., Zhang, J. C., & Huang, M. (2019). Organizational innovation climate and individual innovative behavior: exploring the moderating effects of psychological ownership and psychological empowerment. *Review of Managerial Science, 13*(4), 771-789.
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims Jr, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal, 56*(2), 573-596.
- Luria, G. (2008). Climate strength—How leaders form consensus. *The Leadership Quarterly, 19*(1), 42-53.
- Luria, G. (2019). Climate as a group level phenomenon: Theoretical assumptions and methodological considerations. *Journal of Organizational Behavior, 40*(9-10), 1055-1066.
- Macsinga, I., Sulea, C., Sârbescu, P., Fischmann, G., & Dumitru, C. (2015). Engaged, committed and helpful employees: The role of psychological empowerment. *The Journal of psychology, 149*(3), 263-276.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative science quarterly, 106*-129.
- Maré, Z. (2007). *Leader empowering behaviour, organisational commitment and turnover intention within the gold mining industry* (Doctoral dissertation, North-West University).
- Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal, 56*(5), 1372-1395.

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- 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.
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied psychology*, 50(1), 153-180.
- Mok, E., & Au-Yeung, B. (2002). Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong. *Journal of nursing management*, 10(3), 129-137.
- Moradi, S. (2010). *Investigation of internal and external factors influencing employees' motivation, work related stress, and engagement* (Master's thesis).
- Moulang, C. (2015). Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. *Accounting & Finance*, 55(2), 519-544.
- Nadler, D., & Tushman, M. I. C. H. A. E. L. (1977). A diagnostic model for organizational behavior.
- Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Nazari-Shirkouhi, S., & Dalvand, M. R. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5241.
- Namasivayam, K., Guchait, P., & Lei, P. (2014). The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Newsom, J. (2002). Testing mediation with regression analysis. *Online at: [http://www.ioa.pdx.edu/newsom/usp534/ho\\_mediation.doc](http://www.ioa.pdx.edu/newsom/usp534/ho_mediation.doc)*.
- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., & Idrus, S. (2010). Organizational climate and its influence on organizational commitment. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 9(2).
- Olcer, F., & Florescu, M. (2015). Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. *Theoretical and Applied Economics*, 22(3), 604.
- Omolayo, B. O., & Ajila, C. K. (2012). Leadership styles and organizational climate as determinants of job involvement and job satisfaction of workers in tertiary institutions. *Business and Management Research*, 1(3), 28-36.
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational behavior and human decision processes*, 56(1), 56-90.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2012). Organizational culture and climate. *Handbook of Psychology, Second Edition*, 12.
- Papanek, M. L. (1973, August). Kurt Lewin and His Contributions to Modern Management Theory. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1973, No. 1, pp. 317-322). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(4), 389-416.

- Parker, L. E., & Price, R. H. (1994). Empowered managers and empowered workers: The effects of managerial support and managerial perceived control on workers' sense of control over decision making. *Human Relations*, 47(8), 911-928.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(2), 193-216.
- Randhawa, G., & Kaur, K. (2014). Organizational climate and its correlates. *Journal of Management Research*, 14(1), 25-40.
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., & Schillewaert, N. (2006). The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 279-293.
- Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human relations*, 63(11), 1743-1770.
- Rekašiūtė Balsienė, R. (2005). Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės. *Psichologija*, 31, 86-100.
- Roth, P. L., Purvis, K. L., & Bobko, P. (2012). A meta-analysis of gender group differences for measures of job performance in field studies. *Journal of Management*, 38(2), 719-739.
- Schneider, B., & Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climate: I. The research plan and questionnaire development. *Personnel psychology*.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468.
- Schneider, B., Macey, W. H., Lee, W. C., & Young, S. A. (2009). Organizational service climate drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and financial and market performance. *Journal of Service Research*, 12(1), 3-14.
- 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.
- Selamat, N., Samsu, N. Z., & Kamalu, N. S. M. (2013). The impact of organizational climate on teachers' job performance.
- Service, R. W., & Boockholdt, J. L. (1998). Factors leading to innovation: A study of managers' perspectives. *Creativity Research Journal*, 11(4), 295-307.
- Shahin, A., Naftchali, J. S., & Pool, J. K. (2014). Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behaviour and organizational performance based on balanced score card. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193-237.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of management journal*, 18(5), 42-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of management journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of management*, 23(5), 679-704.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239-1251.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
- Subramanian, I. D., & Shin, Y. N. (2013). Perceived organizational climate and turnover intention of employees in the hotel industry. *World Applied Sciences Journal*, 22(12), 1751-1759.
- Sun, X. (2016). Psychological Empowerment on Job Performance—Mediating Effect of Job Satisfaction. *Psychology*, 7(04), 584.
- Suryani, I. (2019, August). Psychological empowerment, innovative work behavior and job satisfaction. In *3rd International Conference on Accounting, Management and Economics 2018 (ICAME 2018)*. Atlantis Press.
- Thomas, D. (2015). The moderating effects of power distance and collectivism on empowering leadership and psychological empowerment and self-leadership in international development organizations.
- 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.
- Tress, A. (2017). The Effect of Empowering Leadership on Work Engagement in an Organizational Change Environment. An Investigation of the Mediating Roles of Self-Efficacy and Self-Esteem. Anchor Academic Publishing.
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study. *Journal of occupational health psychology*, 17(1), 15.
- Tung, H. L. (2014). When empowering leadership links to team work outcomes: Encouraging the expression of psychological empowerment and knowledge sharing. *GSTF J Psychol (JPsych)*, 1(2), 33-40.
- Tvarijonavičius, M., & Bagdžiūnienė, D. (2013). Darbuotojų psichologinis įgalinimas: lietuviškojo tyrimo metodo psichometrinės charakteristikos. *Psichologija*, 47, 44-60.
- Tvarijonavičius, M., & Bagdžiūnienė, D. (2014). Vadovo įgalinančio elgesio ir struktūrinio įgalinimo reikšmė darbuotojų psichologiniam įgalinimui. *International journal of psychology: a biopsychosocial approach*, 2014, [Vol.] 14, p. 113-138.

- 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*.
- Unsworth, K. L., & Parker, S. K. (2003). Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*, 175-196.
- Van Schalkwyk, S., Du Toit, D. H., Bothma, A. S., & Rothmann, S. (2010). Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 7.
- Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B. (2016). A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of Management*, 42(4), 982-1004.
- Wang, G., & Lee, P. D. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group & organization management*, 34(3), 271-296.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.
- Zhang, S., Ke, X., Frank Wang, X. H., & Liu, J. (2018). Empowering leadership and employee creativity: A dual-mechanism perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 896-917.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
- Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 150-164.
- Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of applied psychology*, 90(4), 616.

## PRIEDAI

### 1 Priedas. Tyrimo anketa

*Mielas dalyvi, kviečiame Jus dalyvauti darbuotojų nuomonės tyrime, kuriame analizuojamas darbuotojų požiūris į darbą bei organizaciją. Tyrimą atlieka Vilniaus Universiteto Organizacinės psichologijos magistrantūros programos studentė. Užtikrinu, kad surinkti duomenys bus analizuojami tik apibendrinti ir panaudoti magistro darbe.*

*Anketos pildymo laikas – apie 20 min. Atidžiai perskaitykite pateiktus klausimus ir pasirinkite Jums tinkamiausius atsakymus. Anketoje nėra nei klaidingų, nei teisingų atsakymų – teisingas yra tas, kurį pasirenkate Jūs. Kai kurie teiginiai yra panašūs, tačiau, prašau, atsakykite į kiekvieną. Tyrimui labai svarbi Jūsų asmeninė nuomonė, todėl užtikriname pateiktų duomenų anonimiškumą ir konfidencialumą.*

*Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus ir jūsų skirtą laiką! Kristina Vasylevaitė*

**1. Kiek metų dirbate šioje organizacijoje? (įrašykite):** \_\_\_\_\_

**2. Jūsų lytis:**

- Moteris  
 Vyras

**3. Jūsų amžius (įrašykite metus):** \_\_\_\_\_

**4. Ar užimate vadovaujančias pareigas?**

Taip  Ne

**5. Jūsų išsilavinimas:**

- Aukštasis universitetinis  
 Aukštasis neuniversitetinis / aukštesnysis  
 Profesinis  
 Vidurinis  
 Nebaigtas vidurinis



**Organizacinio klimato teiginių pavyzdžiai:**

	1	2	3	4	5
	Neatitinka neatitinka	Iš dalies nei neatitinka	Nei atitinka, atitinka	Iš dalies	Atitinka
7.1 Darbuotojai turi galimybių būti paaukštinti	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.2 Darbuotojų darbas yra vertinamas pagal aiškiai žinomus kriterijus	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.3 Darbuotojų iniciatyva yra skatinama	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**Psichologinio įgalinimo teiginių pavyzdžiai:**

	1	2	3	4	5
	Nesutinku nesutinku	Iš dalies nei nesutinku	Nei sutinku, sutinku	Iš dalies	Sutinku
8.1 Mano darbas padeda man siekti ilgalaikių tikslų.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.2 Mano darbas man atrodo prasmingas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.3 Atlikdamas (-a) darbą aš jaučiuosi užsidegęs (-usi).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
.....					

**Įgalinančio vadovavimo teiginių pavyzdžiai:**

	1	2	3	4	5
	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku
Mano tiesioginis vadovas:					
...padeda man suprasti, kad mano darbas yra reikšmingas visai organizacijai	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
...padeda man suprasti, kaip mano darbas atrodo iš platesnės visos organizacijos perspektyvos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
...padeda man suprasti, kaip mano darbo tikslai susiję su organizacijos tikslais	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**Darbo atlikimo teiginių pavyzdžiai:**

	1	2	3	4	5
	Labai retai	Retai	Nei retai nei dažnai	Dažnai	Visada
Pasiekiu savo darbo tikslus	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Įgyvendinu konkrečius darbo reikalavimus	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Pilnai įgyvendinu užduotis, kurios nurodytos mano pareigybės aprašyme	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**Ketinio išėiti teiginių pavyzdžiai:**

	1	2	3	4	5
	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Kai tik rasiu geresnį darbą, išėisiu iš šios organizacijos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Dažnai pagalvoju, kad reikėtų paieškoti kito darbo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Per artimiausius du metus planuoju keisti darbą	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

## 2 Priedas. Faktorinės analizės duomenys

### 2.1. Skalių faktorių tinkamumo testų reikšmės

**1 lentelė.** Skalių faktorių tinkamumo testai, faktorių tikrinės reikšmės, variacija, vidinio suderintumo rodiklis (Cronbacho  $\alpha$ )

Skalė	Bartleto sferiškumo testas	KMO matas	Faktorių tikrinės reikšmės	Dispersija proc.	Vidinio suderintumo rodiklis (Cronbacho $\alpha$ )
Darbuotojų psichologinis įgalinimas: Prasmė (F <sub>1</sub> ) Problemų sprendimas (F <sub>2</sub> ) Pasitikėjimo kompetencija (F <sub>3</sub> )	$p \leq 0.001$	0,791	3,585 (F <sub>1</sub> ) 1,460 (F <sub>2</sub> ) 1,175 (F <sub>3</sub> )	69,1	$\alpha = 0,809$ (klausimyno) $\alpha = 0,808$ (F <sub>1</sub> ) $\alpha = 0,748$ (F <sub>2</sub> ) $\alpha = 0,747$ (F <sub>3</sub> )
Organizacijos klimatas	$p \leq 0.001$	0,954	5.251 (F <sub>1</sub> ) 4.777 (F <sub>2</sub> ) 4.347 (F <sub>3</sub> ) 4.084 (F <sub>4</sub> ) 2.915 (F <sub>5</sub> ) 2.289 (F <sub>6</sub> )	65,7	$\alpha = 0,966$
Įgalinantis vadovavimas	$p \leq 0.001$	0,907	7,147	59,6	$\alpha = 0,937$
Darbo atlikimas	$p \leq 0.001$	0,832	3,064	51,1	$\alpha = 0,796$
Ketinimas išeiti	$p \leq 0.001$	0,834	2,604	80,3	$\alpha = 0,918$

### 2.2. Skalių faktorių svorių matrica

#### 2.2.1. Psichologinio įgalinimo skalė

**1 lentelė.** Psichologinio įgalinimo skalės faktorinės analizės duomenys

<i>Psichologinis įgalinimas</i>			
<i>Teiginiai</i>	<i>Faktorių svoriai</i>		
	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	F <sub>3</sub>
1 teiginys	0.767		
2 teiginys	0.843		
3 teiginys	0.844		
4 teiginys		0.823	
5 teiginys		0.866	
6 teiginys		0.656	
7 teiginys			0.807
8 teiginys			0.818
9 teiginys			0.753

## 2.2.2 Įgalinančio vadovavimo skalė

**2 lentelė.** Įgalinančio vadovavimo skalės faktorinės analizės duomenys

<i>Įgalinantis vadovavimas</i>	
<b>Teiginiai</b>	<b>Faktorių svoriai</b>
1 teiginys	0.786
2 teiginys	0.729
3 teiginys	0.764
4 teiginys	0.796
5 teiginys	0.785
6 teiginys	0.771
7 teiginys	0.785
8 teiginys	0.795
9 teiginys	0.819
10 teiginys	0.826
11 teiginys	0.705
12 teiginys	0.686

## 2.2.3. Darbo atlikimo skalė

**3 lentelė.** Darbo atlikimo skalės faktorių svorių reikšmės

<i>Darbo atlikimas</i>	
<b>Teiginiai</b>	<b>Faktorių svoriai</b>
1 teiginys	0.657
2 teiginys	0.765
3 teiginys	0.756
4 teiginys	0.615
5 teiginys	0.755
6 teiginys	0.725

## 2.2.4. Ketinimo išeiti iš darbo skalė

**4 lentelė.** Ketinimo išeiti skalės faktorių svorių reikšmės

<i>Ketinimas išeiti</i>	
<b>Teiginiai</b>	<b>Faktorių svoriai</b>
1 teiginys	0.921
2 teiginys	0.932
3 teiginys	0.896
4 teiginys	0.832