

VILNIAUS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Magistrantės Uršulos Adaškevič

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

| | |
|---|---|
| TRANSFORMACINIO IR TARNAUJANČIO LYDERYSTĖS STILIAUS POVEIKIS PROAKTYVIAM DARBUOTOJŲ ELGESIUI, MEDIJUOJANT ĮGALINIMUI IR MODERUOJANT BENDRAJAM DARBUOTOJŲ SAVIVEIKSMINGUMUI | THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL AND SERVANT LEADERSHIP STYLE ON PROACTIVE EMPLOYEE BEHAVIOR BY MEDIATING EMPOWERMENT AND MODERATING GENERAL EMPLOYEE SELF- EFFICACY |
|---|---|

Darbo vadovas Dr. Žygimantas Grakauskas

Vilnius, 2024

Turinys

| | |
|---|----|
| Įvadas | 3 |
| 1. Lyderystės stiliaus, įgalinimo, proaktyvaus elgesio ir saviveiksmingumo koncepcijų elementai ir jų sąveikos ryšiai | 9 |
| 1.1 Lyderystės stiliai, jų bruožai ir reikšmė | 9 |
| 1.2 Įgalinimo samprata, jo rūšys ir įtakos veiksniai | 16 |
| 1.3 Saviveiksmingumo samprata, jo rūšys ir įtaka | 24 |
| 1.4 Proaktyvaus elgesio samprata, jo ištekliai ir reikšmė | 30 |
| 1.5 Lyderystės stiliaus, įgalinimo, saviveiksmingumo ir proaktyvaus elgesio sąsajos..... | 34 |
| 2. Transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus, proaktyvaus elgesio, darbuotojų įgalinimo ir jų bendrojo saviveiksmingumo empirinio tyrimo metodika..... | 36 |
| 2.1 Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai | 36 |
| 2.2 Konceptualus tyrimo modelis ir keliamos hipotezės | 36 |
| 2.3 Darbiniai apibrėžimai | 38 |
| 2.4 Tyrimo organizavimas ir instrumentai..... | 39 |
| 2.5 Statistinių instrumentų panaudojimo procedūrų paaiškinimas..... | 44 |
| 3. Transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus poveikis proaktyviam darbuotojų elgesiui, medijuojant įgalinimui ir moderuojant bendrajam darbuotojų saviveiksmingumui tyrimo rezultatų analizė..... | 46 |
| 3.1 Tyrimo eiga ir respondentų demografiniai duomenys | 46 |
| 3.2 Konstruktyvumo patikimumo ir duomenų paskirstymo analizė | 49 |
| 3.3 Transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus poveikis proaktyviam darbuotojų elgesiui | 55 |
| 3.4 Transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus poveikis proaktyviam darbuotojų elgesiui, medijuojant įgalinimui ir moderuojant bendrajam darbuotojų saviveiksmingumui | 58 |
| 3.5 Tyrimo rezultatų analizės apibendrinimas | 62 |
| Diskusija | 65 |
| Išvados..... | 69 |
| Pasiūlymai | 71 |
| Literatūra ir šaltiniai | 72 |
| Santrauka | 81 |
| Summary..... | 82 |
| Priedai..... | 83 |
| 1 priedas. Apklausa | 83 |
| 2 priedas. SPSS duomenys..... | 88 |

Lentelių sąrašas

| | |
|--|----|
| 1 lentelė. Lyderystės stilių bruožai ir skirtumai | 10 |
| 2 lentelė. Mokslinių tyrimų preferenciniai klasteriai, nagrinėjant krizinės lyderystės temą | 15 |
| 3 lentelė. Įgalinimo įtakos veiksniai, nurodyti pasaulio mokslininkų darbuose 2018-2022 m..... | 21 |
| 4 lentelė. Tyrimo imties skaičiavimas..... | 40 |
| 5 lentelė. Konstruktas X1 – Transformacinis lyderystės stilius..... | 41 |
| 6 lentelė. Konstruktas X2 – Tarnaujantis lyderystės stilius | 42 |
| 7 lentelė. Konstruktas Y – Proaktyvus elgesys..... | 42 |
| 8 lentelė. Konstruktas M – Įgalinimas | 43 |
| 9 lentelė. Konstruktas W – Bendrasis saviveiksmingumas | 43 |
| 10 lentelė. Respondentų demografiniai duomenys | 46 |
| 11 lentelė. Amžiaus ir darbo patirties statistiniai duomenys | 46 |
| 12 lentelė. Tyrimo konstrukto Cronbach Alpha koeficientai | 49 |
| 13 lentelė. Paskirstymo normalumo testo rezultatai | 49 |
| 14 lentelė. Konstrukto vidurkių palyginimas pagal lytį ir poziciją, naudojant T-test analizę | 50 |
| 15 lentelė. Konstrukto palyginimas pagal amžių, patirtį, išsilavinimą, įmonės veiklos sritį ir įmonės darbuotojų skaičių, naudojant One-Way ANOVA analizę..... | 52 |
| 16 lentelė. Transformacinės ir tarnaujančios lyderystės bei proaktyvaus darbuotojų elgesio regresinės analizės rezultatai..... | 55 |
| 17 lentelė. Tarnaujančios lyderystės bei proaktyvaus darbuotojų elgesio regresinės analizės rezultatai..... | 56 |
| 18 lentelė. Įgalinimo, bendrojo saviveiksmingumo bei proaktyvaus darbuotojų elgesio regresinės analizės rezultatai..... | 57 |
| 19 lentelė. Transformacinio lyderystės stiliaus poveikio proaktyviam elgesiui, medijuojant įgalinimui ir moderuojant bendrajam saviveiksmingumui regresinės analizės rezultatai..... | 59 |
| 20 lentelė. Moderuotos mediacijos poveikis ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir proaktyvaus elgesio | 61 |
| 21 lentelė. Tarnaujančio lyderystės stiliaus poveikio proaktyviam elgesiui, medijuojant įgalinimui ir moderuojant bendrajam saviveiksmingumui regresinės analizės rezultatai | 61 |
| 22 lentelė. Moderuotos mediacijos poveikis ryšiui tarp tarnaujančios lyderystės ir proaktyvaus elgesio | 63 |
| 23 lentelė. Tyrimo hipotezių patvirtinimo rezultatai | 64 |

Paveikslų sąrašas

| | |
|---|----|
| 1 paveikslas. Transakcinės lyderystės komponentai | 11 |
| 2 paveikslas. Transformacinės lyderystės komponentai | 12 |
| 3 paveikslas. Tarnaujančios lyderystės komponentai | 14 |
| 4 paveikslas. Įgalinimui reikalingos sąlygos | 18 |
| 5 paveikslas. Įgalinimo rūšys visuomenėje | 19 |
| 6 paveikslas. Pagrindiniai saviveiksmingumo įtakos šaltiniai | 25 |
| 7 paveikslas. Moderacinė saviveiksmingumo įtaka ryšiui tarp etiškos lyderystės ir darbuotojų įsipareigojimo... .. | 28 |
| 8 paveikslas. Integracinis proaktyvaus elgesio priežasčių ir pasekmių modelis..... | 32 |
| 9 paveikslas. Proaktyvaus elgesio dimensijos | 33 |
| 10 paveikslas. Konceptualus tyrimo modelis su hipotezėmis | 37 |
| 11 paveikslas. Siūlomi nauji tyrimo modeliai | 68 |

Įvadas

Proaktyvumas – tai ypatingai aktyvi, veikli ir iniciatyvi žmogaus elgsena. Būtent tokio elgesio, kaip teigiamo rezultato, tikisi iš darbuotojų organizacijų vadovai, taikydami įvairias skatinimo priemones (Crant, 2000; Hur, Moon, & Lee, 2021). Proaktyvūs darbuotojai ieško galimybių, rodo iniciatyvą, imasi veiksmų ir atkakliai kovoja tol, kol pasiekia tikslą, sukeldami pokyčius. Jie keičia savo organizaciją sprenddami atrastas problemas bei darydami teigiamą įtaką kitiems (Bateman & Crant, 1993).

Darbuotojų įkvėpimui elgtis proaktyviai, generuoti idėjas ir kurti įmonei pridėtinę vertę, yra naudojami įvairūs lyderystės stiliai. Lyderystė kaip lemiantis faktorius gali įtakoti tai, kaip žmogus jaučiasi darbe, kaip elgiasi ir net kiek yra patenkintas savo darbu (Arefin, Alam, Islam, & Rahaman, 2019; Crews, Brouwers, & Visagie, 2019; Jacobsen, Andersen, Bøllingtoft, & Eriksen, 2022; Lan, Chang, Ma, Zhang, & Chuang, 2019). Įkvėpti geros lyderio įtakos, darbuotojai jaučiasi motyvuoti ir įvertinti, nori stengtis ir veikti organizacijos gerovei ir, kas svarbiausia, – auga, pasiekdami vis geresnius rezultatus. Priešingai, neigiamos lyderystės patirtis gali stipriai negatyviai paveikti darbuotojo darbo rezultatus, pasitenkinimą darbu ir netgi pasitikėjimą savimi.

Darbuotojų įgalinimas įvardinamas kaip vienas iš efektyviausiai veikiančių nefinansinių veiksmų, skatinančių darbuotojų įsitraukimą, darbo kokybę, iniciatyvumą ir galutiniame rezultate – įsipareigojimą organizacijai (AlKahtani ir kt., 2021; Chen, Liu, Zhang, & Qian, 2018; Coun ir kt., 2022; Dahou & Hacini, 2018; Murray & Holmes, 2021; Wikhamn & Selart, 2019). Tačiau kita vertus, įgalinimas gali pavirsti nuostoliu, nepasiteisinus norimam scenarijui. Jeigu darbuotojas po įgalinimo nejaučia didesnio įsipareigojimo ir nekelia iniciatyvų, o atvirkščiai – palieka organizaciją, įmonei atsistatyti užtrunka žymiai ilgiau, negu išeinant darbuotojui, kuris neturėjo jokios papildomos informacijos ar teisių.

Saviveiksmingumas apibrėžiamas kaip stiprus asmens įsitikinimas, kad jis gali sėkmingai atlikti tam tikrą veiklą (Bandura, 1977). Nuo saviveiksmingumo lygio nemaža dalimi priklauso darbuotojų elgesys organizacijose. Kai darbuotojo saviveiksmingumo lygis yra aukštas, jis elgiasi ryžtingai, nebijo iššūkių ir drąsiai sprendžia kylančias problemas. Tuo tarpu kai darbuotojui trūksta saviveiksmingumo jausmo, jis dvejoja ir bijo daryti žingsnius susijusius su problemų sprendimu, nes abejoja savo kompetencijomis ir jėgomis.

Matome, jog visi aukščiau aptarti konstruktai - vadovų lyderystės stilius, darbuotojų įgalinimas, saviveiksmingumas ir proaktyvus elgesys yra svarbūs veiksniai, ženkliai prisidedantys prie efektyvesnio žmogiškųjų išteklių panaudojimo organizacijose. Kalbant apie mokslinius tyrimus, Dan ir kt., 2018 nustatė teigiamą ryšį tarp įgalinimo ir karjeros sėkmės, medijuojamą inovatyvaus elgesio arba saviveiksmingumo. AlKahtani ir kt., 2021 atrado reikšmingą pasitenkinimo darbu kaip mediatoriaus įtaką ryšiui tarp įgalinimo ir organizacinio įsipareigojimo. Premchandran and Priyadarshi, 2019 nustatė, kad saviveiksmingumas lemia efektyvesnį darbo ir šeimos balansą. Visgi, nepaisant plataus atskirų konstrukčių ir jų ryšių su tam tikrais elementais ištyrimo, vis dar trūksta išsamesnių tyrimų, nuodugniai nagrinėjančių lyderystės stiliaus ryšį su proaktyvumu, o taip pat įgalinimo ir saviveiksmingumo įtaką šiam ryšiui. Savo tyrimų pasiūlymuose Bayraktar and Jiménez, 2020 rekomendavo ateityje plačiau iširti ryšį tarp transformacinės lyderystės ir saviveiksmingumo. Waheed, Abbas and Malik, 2018 siūlė iširti įgalinimo įtaką proaktyviam elgesiui platesnėje populiacijoje, t.y apklausiant skirtingų profesijų atstovus. Todėl remiantis praktinėmis išvalgomis ir mokslininkų rekomendacijomis, darbe nagrinėjamas ryšys tarp transformacinės bei tarnaujančios lyderystės stiliaus ir proaktyvumo, naudojant įgalinimą kaip mediatorių, o bendrąjį saviveiksmingumą – kaip moderatorių.

Darbo naujumas. Šiame magistro baigiamajame darbe siekama atskleisti naujus ryšius tarp transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus, įgalinimo, proaktyvaus elgesio ir bendrojo saviveiksmingumo. Lyderystės stiliaus, įgalinimo, proaktyvaus elgesio ir saviveiksmingumo temos nagrinėjamos per kitą prizmę negu prieš tai mokslininkų pateiktos išvalgos. Darbas atskleidžia naujus mokslinės literatūros sisteminimo būdus, anksčiau nenaudotus nagrinėtose publikacijose (pvz. lentelė, pateikianti įgalinimo įtakos veiksnius, nurodytus pasaulio mokslininkų darbuose, pagal dažnumą). Išanalizuoti nauji saviveiksmingumo mokslinės literatūros aspektai, tokie kaip moksliniuose straipsniuose pasitaikančios saviveiksmingumo rūšys. Remiantis naujai sukurtu tyrimo modeliu, apklausos pagalba nagrinėjamos lyderystės stiliaus, įgalinimo, bendrojo saviveiksmingumo ir proaktyvaus elgesio sąsajos. Išvadose pateikiami unikalūs problemos sprendimo būdai, išvalgos ir pasiūlymai.

Darbo problema – kokie sąveikos ryšiai egzistuoja tarp transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus, įgalinimo, proaktyvaus elgesio ir bendrojo saviveiksmingumo?

Darbo tikslas – iširti transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus poveikį darbuotojų proaktyviam elgesiui, medijuojant įgalinimui ir moderuojant bendrajam darbuotojų saviveiksmingumui ir nustatyti modelio tiesioginius bei netiesioginius ryšius.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikus mokslinių šaltinių analizę, nustatyti esmines lyderystės stiliaus, įgalinimo, proaktyvaus elgesio bei saviveiksmingumo savybes ir atskleisti jų reikšmę;
2. Atlikus apklausą, ištirti transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus įtaką proaktyviam darbuotojo elgesiui bei nustatyti, kaip šį ryšį veikia įgalinimas (mediatorius) ir bendrasis saviveiksmingumas (moderatorius)
3. Išanalizavus tyrimo rezultatus, pateikti išvadas ir rekomendacijas organizacijoms dėl nustatytų ryšių valdymo bei pasiūlyti kryptis tolimesniems moksliniams tyrimams.

Darbo metodai - Mokslinės literatūros (monografių, straipsnių, knygų) palyginamoji analizė ir sintezė, sisteminimas, antrinių duomenų analizė. Empirinio tyrimo dalyje naudojami apklausos, ekspertinio vertinimo, turinio analizės metodai. Pasirinkti darbo metodai leidžia nuodugnai ir detalai ištirti nagrinėjamą problemą.

Darbo struktūros aprašymas Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys skyriai (mokslinės literatūros analizė, empirinio tyrimo metodika ir empirinių rezultatų analizė), išvados ir pasiūlymai. Pateiktos 23 lentelės, 11 paveikslų, panaudoti 78 literatūros šaltiniai. Darbo apimtis (neskaitant priedų) – 82 puslapiai. Baigiamąjį darbą sudaro 3 dalys:

1. *Lyderystės stiliaus, įgalinimo, proaktyvaus elgesio ir saviveiksmingumo koncepcijų elementai ir jų sąveikos ryšiai.* Išnagrinėjamos lyderystės stiliaus, įgalinimo, proaktyvaus elgesio ir saviveiksmingumo sąvokos bendrajame kontekste, atskleidžiamos jų savybės. Išanalizuojamas nagrinėjamų reiškinių naudojimo kontekstas ir jų reikšmė organizacijoje. Remiantis mokslinės literatūros analize, toliau nagrinėjami tiesioginiai ir netiesioginiai ryšiai tarp transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus, įgalinimo, proaktyvaus elgesio ir bendrojo saviveiksmingumo bei atskleidžiami šiuos ryšius įtakojantys veiksniai.
2. *Transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus, proaktyvaus elgesio, darbuotojų įgalinimo ir jų bendrojo saviveiksmingumo empirinio tyrimo metodika.* Pristatoma tyrimo metodologija: iškeliamą tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai. Pateikiamas tyrimo modelis su iškeltomis hipotezėmis. Pagrindžiamas tyrimo metodo pasirinkimas. Išskiriama respondentų tikslinė grupė, apskaičiuojama populiacija bei tyrimo imtis. Pasirenkami transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus, įgalinimo, bendrojo saviveiksmingumo ir proaktyvaus elgesio konstruktai bei pateikiamas bendras tyrimo klausimynas.

3. *Transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus poveikis proaktyviam darbuotojų elgesiui, medijuojant įgalinimui ir moderuojant bendrajam darbuotojų saviveiksmingumui tyrimo rezultatų analizė.* Detaliai aprašomas tyrimo organizavimas ir eiga. Atskleidžiami bendriniai populiacijos elementai - respondentų amžius, darbo patirtis, pareigos ir kiti demografiniai duomenys. Grafiškai atvaizduojami, išanalizuojami ir apibendrinami tyrimo rezultatai.

1. Lyderystės stiliaus, įgalinimo, proaktyvaus elgesio ir saviveiksmingumo koncepcijų elementai ir jų sąveikos ryšiai

1.1 Lyderystės stiliai, jų bruožai ir reikšmė

Šiuolaikiniame kontekste lyderystės tema yra neįprastai svarbi, aktuali ir populiari. Sparčiai besiplečiančių technologijų pasaulyje, organizacijos vis daugiau dėmesio skiria žmogiškiesiems ištekliams, kadangi nuo jų darbo rezultatų didžiąja dalimi priklauso verslo sėkmė. Atitinkamai, tam, kad nukreipti darbuotojus tinkama linkme, motyvuoti ir įkvėpti yra naudojama lyderystė. Tai procesas, kurio metu asmuo įtakoja asmenų grupę siekiant bendro tikslo (Crews ir kt., 2019).

Siekiant įkvėpti darbuotojus elgtis proaktyviai, inicijuoti idėjas ir kurti įmonei pridėtinę vertę, yra naudojami įvairūs lyderystės stiliai. Lyderystės stilius tai santykinai nuoseklus elgesio modelis, charakterizuojantis lyderį (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Lyderystės stilių išskiriama labai daug - pradedant nuo klasikinių, tokių kaip autokratinis ar demokratinis, ir užbaigiant naujausiomis tendencijomis, tokiomis kaip įgalinanti lyderystė, etiška lyderystė, autentiška lyderystė, antreprenerinė lyderystė, tarnaujanti lyderystė. Istoriskai, daugelio organizacijų, tautų, šalių ir kitų socialinių vienetų sėkmė ar nesėkmė buvo reikšmingai nulemta jų vadovavimo stiliaus prigimties. Kai kurie lyderystės stiliai suskaldė ir paskatino ištisos imperijos žlugimą. Tuo tarpu kiti sugebėjo apjungti didžiąją dalį pasaulio, propaguodami lygias žmonių teises ir bendrus tikslus ir vertybes.

Anot Fries, Kammerlander and Leitterstorf, 2021 lyderystės stiliai ir elgesys apibrėžiami kaip būdai, kuriais lyderis daro įtaką darbuotojų elgesiui, tam kad pateikti kryptis ir tikslus per motyvaciją bei taisyklių nustatymą. Papildant šį apibrėžimą, Ichsan, Nasution and Sinaga, 2021 apibūdino lyderystės stilių kaip būdą, kuriuo vadovas įtakoja pavaldinio elgesį tam, kad sužadinti aistrą darbu, pasitenkinimą ir aukštą efektyvumą, siekiant maksimalių organizacijos tikslų. Kaip teigia Crews, Brouwers and Visagie, 2019, lyderiai ir jų darbuotojų įtraukimo stiliai - tai organizacijos širdis ir siela. Lyderystės stiliai yra gyvybiškai svarbūs organizacijos produktyvumui ir efektyvumui, kadangi lyderystė – tai būtinas elementas organizacijose, siekiant sėkmingai skatinti inovacijų kultūrą (Guzmán ir kt., 2020).

Vienas iš pirmųjų lyderystės stilius 1939 metais suklasifikavo vokiečių ir amerikiečių psichologas Kurt Lewin. Jis išskyrė tris stilius – autokratinį, demokratinį ir nesikišimo (fr. *laissez-faire*). 1 lentelė vaizduoja mokslininko identifikuotus lyderystės stilių bruožus ir skirtumus.

1 lentelė. Lyderystės stilių bruožai ir skirtumai

| Lyderystės stilius | Autokratinis | Demokratinis | Nesikišimo |
|--|--|---|--|
| Veiklos sritis | | | |
| Taisyklių/organizacinės politikos nustatymas | Visos taisyklės nustatomos lyderio. | Visos politikos kryptys yra grupės diskusijų ir sprendimo klausimas, skatinamos ir asistuojamos lyderio | Visiška laisvė grupiniam ar individualiam sprendimui dėl taisyklių, be jokio lyderio dalyvavimo. |
| Darbo metodai ir veiklos žingsniai | Metodai ir veiklos žingsniai yra diktuojami lyderio vieną kartą, dėl ko ateities žingsniai didžiuoju mastu visada yra neaiškūs | Pirmos diskusijos metu nustatoma veiklos perspektyva ir nubrėžiami bendri žingsniai siekiant grupės tikslo. Prireikus techninio patarimo, vadovas siūlo dvi ar tris alternatyvias procedūras, iš kurių galima pasirinkti. | Lyderis pateikia įvairią medžiagą, ir pareiškia, kad paprašytas pateiks daugiau informacijos. Darbo diskusijose jis nedalyvauja. |
| Užduočių ir komandų paskirstymas | Lyderis paskiria konkrečias darbo užduotis ir pats paskirsto darbuotojus komandomis. | Darbuotojai gali laisvai rinktis darbo komandas, o užduočių paskirstymas paliekamas grupės sprendimui. | Visiškas lyderio nedalyvavimas. |
| Grįžtamojo ryšio suteikimas ir pozicija | Lyderio grįžtamasis ryšys yra kiekvienam individualus, trūksta komandinio įvertinimo. | Lyderis suteikia objektyvų grįžtamąjį ryšį, stengdamasis išlikti reguliariu komandos nariu, bet neatlikdamas per daug užduočių. | Lyderis retai suteikia grįžtamąjį ryšį – nebent jo klausiama. Jis nedalyvauja ir nesikiša į darbo procesą |

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lewin, Lippitt and White, 1939, p. 273)

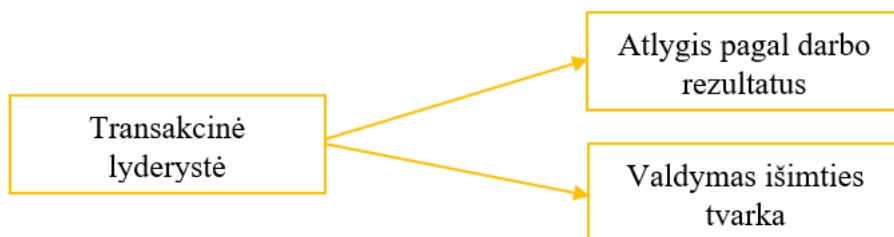
Apibendrinant išvardintus lyderystės stilių bruožus, autokratinė lyderystė remiasi pilna darbuotojų kontrolė. Ši lyderystės rūšis dažniausiai taikoma mažose įmonėse arba šeimos versluose (Fries ir kt., 2021). Demokratinis stilius, kaip priešprieša autokratiniam, orientuojasi į bendrą sprendimų priėmimą ir darbuotojų dalyvavimą. Galiausiai, nesikišimo stilius palieka visą atsakomybę darbuotojams, lyderiui praktiškai nedalyvaujant darbo procese.

Pagal Bhargavi and Yaseen, 2016 lyderystės stiliai skirstomi į autokratinį, demokratinį deleguojantį ir situacinį. Deleguojantis savo pobūdžiu panašus į nesikišimo stilių – jis reiškia pilną atsakomybės ir užduočių paskirstymą pavaldiniams. Tuo tarpu situacinė lyderystė skiriasi priklausomai nuo konteksto ir aplinkybių. Ši lyderystės teorija teigia, kad nėra vieno visiems priimtino lyderystės

būdo, todėl tam, kad pasirinkti situacijai tinkamą lyderystės stilių, reikia suprasti užduoties koncepciją, perprasti raktines užduotis ir įvertinti darbuotojų pasirengimą įgyvendinant konkretų tikslą. Tai padės numatyti reikiamą nurodymų kiekį, elgesį su darbuotojais bei teikiamos socialinės ir emocinės paramos apimtį.

Šiuolaikinėje verslo ir mokslo aplinkoje dažniausiai taikomi, nagrinėjami, aktualiausi ir populiariausi yra transakcinis ir transformacinis lyderystės stiliai. Pirmasis transakcinį ir transformacinį stilius 1978 metais įvardijo amerikiečių istorikas James MacGregor Burns, kuris aprašė abiejų stilių pasireiškimą politinėje aplinkoje. Tuo tarpu iš organizacinės verslo pusės pirmasis šiuos lyderystės stilius atskleidė 1985 metais amerikiečių psichologas Bernard Morris Bass.

Transakcinis lyderystės stilius yra pagrįstas mainais tarp lyderio ir sekėjo (Bass & Avolio, 1993; Gameda & Lee, 2020). Darbuotojas atlieka darbą, gaudamas už tai atlygį iš darbdavio. Toks modelis yra naudojamas tam, kad suderinti darbuotojų interesus su organizacijos poreikiais (Hansen & Pihl-Thingvad, 2019). 1 paveikslas vaizduoja transakcinės lyderystės komponentus. Pirmasis – tai atlygis pagal darbo rezultatus. Lyderiai skatina darbuotojus didesniu atlyginimu už geresnius darbo rezultatus. Už prastus rezultatus, atvirkščiai, yra taikomos nuobaudos. Antrasis komponentas – tai valdymas išimties tvarka. Jis yra aktyvus, kai lyderiai imasi korekcinį veiksmų, remdamiesi lyderio-sekėjo sandoriais. Tuo tarpu kalbant apie atsakomybę ir įsikišimą į darbo procesą, lyderio valdymas yra pasyvus. Transakciniai lyderiai pasitiki darbuotojais, kurie prisiima atsakomybę už savo veiksmus, ir įsikiša tik tada, kai problema tampa aštri (Bass & Avolio, 1993; Crews ir kt., 2019).



1 pav. **Transakcinės lyderystės komponentai**

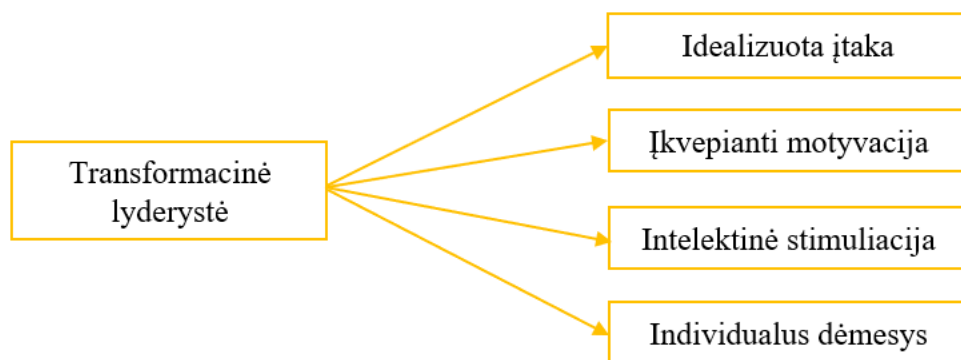
(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Bass & Avolio, 1993, p. 112)

Transakcinis lyderystės stilius turi daug privalumų. Sužadintas sekėjo interesas paskatina jį stengtis bei nukreipia ir palaiko elgesį tinkama linkme siekiant gerų įmonės rezultatų (Jacobsen ir kt., 2022). Kaip teigia Lan ir kt., 2019, transakcinė lyderystė leidžia pasekėjams realizuoti savo interesus, sumažina nerimą darbo vietoje ir padeda darbuotojams sutelkti dėmesį į aiškius organizacijos tikslus,

tokius kaip kokybės gerinimas, klientų aptarnavimas, sąnaudų mažinimas ir gamybos didinimas. Tačiau nepaisant to, transakcinė lyderystė turi ir trūkumų. Taikant mainų politiką iš darbuotojų negalima tikėtis ypatingo užsidegimo ir įsipareigojimo (Gemeda & Lee, 2020). Be to, pasekėjai orientuoti į tikslą, nemato platesnio vaizdo - organizacijos vizijos.

Transformacinis lyderystės stilius yra orientuotas į abipusį augimą aukštesnės kokybės link. Jo tikslas yra sukurti ir perteikti viziją taip, kad darbuotojai peržengtų savo interesus ir dirbtų siekdami organizacinių tikslų (Hansen & Pihl-Thingvad, 2019). Transformaciniai lyderiai skatina savo pasekėjus numatydami ir perteikdami patrauklias vizijas, bendrus tikslus ir vertybes bei pateikdami pageidaujamo elgesio iliustraciją (Gemeda & Lee, 2020). Jie stengiasi išlaikyti bendrą viziją ilgalaikėje perspektyvoje (Jacobsen ir kt., 2022).

Transformacinė lyderystė susideda iš keturių komponentų – idealizuotos įtakos, įkvepiančios motyvacijos, intelektualinės stimuliacijos ir individualaus dėmesio (žr. 2 pav.). Idealizuota įtaka reiškia lyderių demonstruojamą įsitikinimą, pabrėžiamą pasitikėjimą ir teigiamą reakciją į sudėtingas problemas. Įkvepianti motyvacija apima patrauklios ateities vizijos perteikimą. Lyderiai meta iššūkį pasekėjams siekti aukštų standartų. Jie kalba optimistiškai su entuziazmu tam, kad padrasinti ir suteikti prasmę. Intelektinė stimuliacija reiškia pavaldinių skatinimą tobulinti žinias, kūrybiškumą ir giliai apmąstyti problemas. Galiausiai, individualus dėmesys apima individualų bendravimą lyderio su kiekvienu pasekėju, atsižvelgiant į jo poreikius, gebėjimus ir siekius. Lyderis įdėmiai klauso ir aiškiai bendrauja (Bass & Avolio, 1993; Crews ir kt., 2019; Lan ir kt., 2019).



2 pav. **Transformacinės lyderystės komponentai**

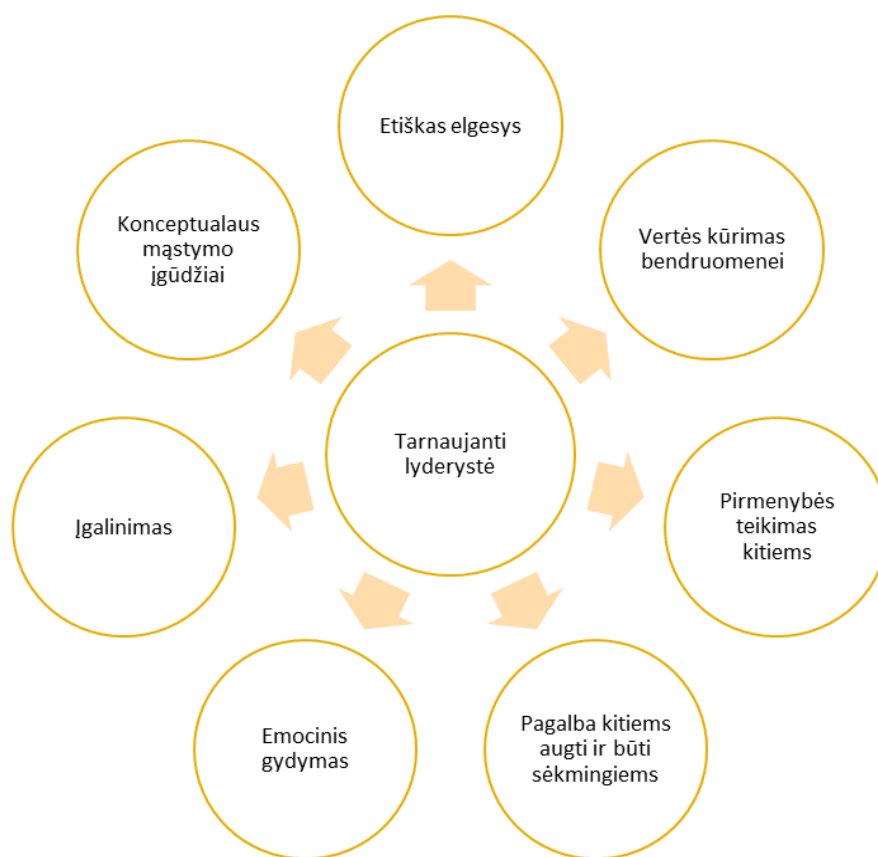
(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Bass & Avolio, 1993, p.112)

Kalbant apie transformacinio stiliaus privalumus, yra nustatyta, kad jis reikšmingai gerina pasekėjų darbo našumą ir iniciatyvumą. Darbuotojai jaučiasi įkvėpti ir motyvuoti, kas skatina jų

efektyvumą (Gemeda & Lee, 2020; Hansen & Pihl-Thingvad, 2019; Lan ir kt., 2019). Tačiau nepaisant daugelio privalumų, transformacinis lyderystės stilius turi ir trūkumų. Skiriant daug dėmesio vizijai ir globaliems tikslams, galima nukrypti nuo konkrečių užduočių, kas rezultate lems neaiškumą ir pasimetimą tarp darbuotojų. Be to, transformaciniai lyderiai gali slopinti darbuotojų iniciatyvas ir nepaisyti indėlio, sutelkdami dėmesį į savo idėjas organizacijai (Hansen & Pihl-Thingvad, 2019).

Vienas iš įdomesnių modernių lyderystės stilių – tarnaujanti lyderystė. Pagrindinis šios lyderystės principas yra darbuotojų interesų ir poreikių prioritizavimas tam, kad jie augtų ir tobulėtų (Huertas-Valdivia, Gallego-Burín, & Lloréns-Montes, 2019). Tarnaujantys lyderiai įgalina ir ugdo darbuotojus, iškeldami pavaldinių interesus ir karjeros plėtrą aukščiau už savo paties interesus (Zhu, Song, Zhu, & Johnson, 2019).

Pagal Greenleaf, 2002, tarnaujanti lyderystė susideda septynių komponentų - etiško elgesio, vertės kūrimo bendruomenei, pirmenybės teikimo kitiems, pagalbos kitiems augti ir būti sėkmingiems, emocinio gydymo, įgalinimo bei konceptualaus mąstymo įgūdžių (žr. 3 pav.). Etiškas elgesys apima moralumą, sąžiningumą bei pagarbą darbuotojų atžvilgiu. Vertės kūrimas bendruomenei reiškia glaudų bendradarbiavimą siekiant bendrojo bendruomenės tikslo. Pirmenybės teikimas kitiems – tai pagrindinis tarnaujančios lyderystės principas, reiškiantis lyderio altruistišką požiūrį darbuotojų atžvilgiu. Pagalba kitiems augti ir būti sėkmingiems apima darbuotojų asmeninių rezultatų stebėjimą ir įvertinimą, motyvavimą bei konstruktyvaus grįžtamojo ryšio suteikimą. Emocinis gydymas reiškia emocinę darbuotojų paramą, padedant jiems įveikti asmenines problemas. Įgalinimas – tai papildomų atsakomybių ir teisių suteikimas, siekiant darbuotojų augimo ir tobulėjimo. Galiausiai, konceptualaus mąstymo įgūdžiai apima gebėjimą matyti ir suprasti reiškinų esmę, kurti priežastinius ryšius ir sisteminti informaciją, apjungiant ją į vieną darnų vaizdą (Greenleaf, 2002; Lemoine ir kt., 2019).



3 pav. Tarnaujančios lyderystės komponentai

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Greenleaf, 2002)

Tarnaujantis lyderystės stilius turi daug privalumų. Jis skatina darbuotojų kūrybiškumą ir darbo našumą, spartina asmeninį augimą bei leidžia jiems pasijausti naudingais ir įvertintais (Chen ir kt., 2018; Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck, & Liden, 2019; Huertas-Valdivia ir kt., 2019; Zhu ir kt., 2019). Tačiau kita vertus, tarnaujantys lyderiai gali susidurti su pasekėjais, kurie naudojami lyderių suteikta laisve bei pasitikėjimu ir nesugeba savęs reguliuoti arba nenori susidurti su sunkiais iššūkiais. Todėl kalbant apie tarnaujančią lyderystę, svarbu vadovauti protingai ir esant reikalui suteikti ne tik teigiamą, bet ir neigiamą konstruktyvų grįžtamąjį ryšį (Zhu ir kt., 2019).

Tolesnėje darbo eigoje bus detalčiau tiriami transformacinis ir tarnaujantis lyderystės stiliai, kadangi šitie stiliai labiau atitinka lyderystę kaip individualios vidinės įtakos procesą, siejamą su pokyčiais ir augimu. Transformacinis ir tarnaujantis stiliai taip pat labiau atitinka kitus tyrimo komponentus, pavyzdžiui, darbuotojų įgalinimą. Tuo tarpu transakcinis lyderystės stilius dažniau naudojamas vadovavimo kontekste. Jis siejamas su organizavimu, koordinavimu ir kontrole. Todėl

įvertinant lyderystės stilių pobūdį ir mokslinio tyrimo konstruktus, buvo nuspręsta transakcinio stiliaus į tyrimą neįtraukti.

Lyderystės stilius gali įtakoti tai, kaip žmogus jaučiasi darbe, kaip elgiasi ir kiek yra patenkintas savo darbu (Arefin ir kt., 2019; Crews, Brouwers and Visagie, 2019; Lan ir kt., 2019; Jacobsen ir kt., 2022). Įkvėpti teigiamos lyderio įtakos, darbuotojai jaučiasi motyvuoti ir įvertinti, nori stengtis ir veikti organizacijos gerovei ir, kas svarbiausia, – auga, pasiekdami vis geresnius rezultatus. Priešingai, neigiamos lyderystės patirtis gali stipriai negatyviai paveikti darbuotojo darbo rezultatus, pasitenkinimą darbu ir netgi pasitikėjimą savimi (Chenji & Sode, 2019).

Išnagrinėję 14 mokslinių publikacijų skirtingų lyderystės stilių tema, Nanjundeswaraswamy and Swamy, 2014 nustatė, kad lyderystės stiliai įtakoja tokius komponentus kaip:

- Darbuotojo pasitenkinimas;
- Darbo kokybė ir efektyvumas;
- Su darbu susijusi įtampa ir psichologinis bendruomeniškumo jausmas darbe;
- Organizaciniai pokyčiai, naujovės ir jų įgyvendinimas;
- Organizacinė kultūra ir įsipareigojimas organizacijai;
- Darbo nepriklausomybė ir iššūkiai;
- Komunikacija, komandinis darbas, bendradarbiavimas ir dalinimasis žiniomis.

Nagrinėdami lyderystės krizės metu temą, Wu ir kt., 2021 atliko 69 mokslinių tyrimų analizę ir išskyrė šešis pagrindinius klasterius, kuriems tyrėjai teikia pirmenybę, renkantis tyrimo temą (žr. 2 lentelė):

2 lentelė. Mokslinių tyrimų preferenciniai klasteriai, nagrinėjant krizinės lyderystės temą

| Klasteris | Tyrimų aprašymas | Tyrimų skaičius |
|--|---|-----------------|
| Lyderio charizma | Tiriami charizmatiško lyderio elgesio elementai ir charizmos įtaka valdymui. Nagrinėjamas skirtingų lyderystės stilių efektyvumas krizių metu. | 15 |
| Lyderio atribucija ir įvertinimas | Analizuojamos lyderių savybės skirtinguose kontekstuose. Išskiriami situacinės interpretacijos modeliai. Pateikiami lyderių profesinės sėkmės ir nesėkmės etapai. | 13 |

| | | |
|--|---|----|
| Aukščiausios vadovybės komandos charakteristikos (angl. Top Management Teams) | Nagrinėjama aukščiausios vadovybės komandos narių kompetencija ir efektyvumas lyderystės aspektu. Atskleidžiamas jų esminis vaidmuo darant įtaką organizacijai. | 12 |
| Lyderių reagavimo į krizines situacijas strategijos | Atskleidžiamos krizinių situacijų reakcijos rūšys. Nagrinėjami krizės etapai ir perspektyvos. Siūlomi vidiniai ir išoriniai krizių prevencijos ir valdymo veiksmai. | 11 |
| Valdybos charakteristikos | Analizuojamos tokios valdybos charakteristikos kaip valdybos nepriklausomybė, narių skaičius, generalinio direktoriaus jėga) ir jų įtaka organizacijos pokyčių valdymui, problemų sprendimui, krizinių situacijų valdymui. | 11 |
| Lyderio lytis ir stiklinių lubų fenomenas (angl. glass cliff phenomenon) | Nagrinėjamas stiklinio skardžio fenomenas – reiškinys kai moterys (arba kitų socialinės grupės grupių atstovai, dažnai diskriminuojami pvz., dėl rasės ar negalios) yra paskiriamos į rizikingas ir nesaugias vadovaujančias pozicijas. Tiriamas reiškinio pasiteisinimas skirtingose organizacijose. | 8 |

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Wu ir kt., 2021)

Iš lentelės galima pastebėti, kad dažniausiai krizinės lyderystės kontekste yra nagrinėjami du aspektai. Pirmiausia, yra tiriama lyderio charizma ir asmeninės savybės bei įvertinami jo veiksmai. Tuo tarpu kita tyrimų sritis labiau orientuojasi į vadybos procesą, valdybos struktūrą ir reagavimo strategijas.

Apibendrinant, lyderystės tyrimuose dažniausiai yra nagrinėjami tokie reiškinio aspektai kaip charizma, lygybė, lyderio savybės ir įvertinimas bei strateginio valdymo elementai. Kalbant apie lyderystės stiliaus ryšių su kitais reiškiniais tyrimus, labiausiai akcentuojamos lyderystės stiliaus sąsajos su darbo kokybe, pasitenkinimu, organizacine kultūra, efektyvumu. Tačiau mažai yra kalbama apie ryšį su proaktyviu elgesiu, įgalinimu ir saviveiksmingumu, nagrinėjant šių konstrukto tarpusavio ryšius. Lan ir kt., 2019 rekomendavo išnagrinėti darbuotojų elgesio pokyčius skirtingų lyderystės stilių kontekste. Todėl remiantis praktinėmis išvalgomis ir mokslininkų rekomendacijomis, šiame darbe bus analizuojamos sąsajos tarp transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus bei aukščiau paminėtų elementų.

1.2 Įgalinimo samprata, jo rūšys ir įtakos veiksniai

Įgalinimas (angl. *empowerment*) – labai plačiai įvairiu mastu naudojama skirtinguose kontekstuose sąvoka. Apie įgalinimą kalbama tiek bendruomenės ar organizacijos, tiek šalies ar tam

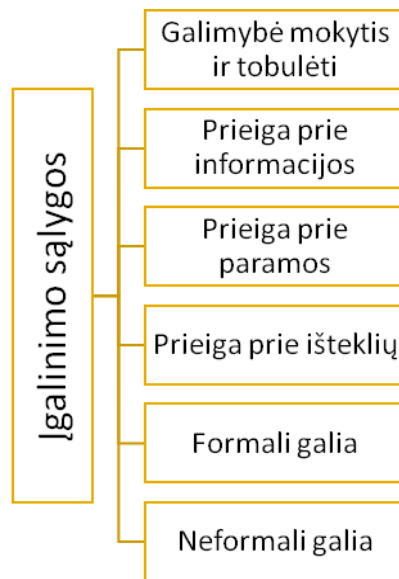
tikro regiono, tiek globaliu mastu. Įgalinimo apibrėžimas dažniausiai visuomenėje asocijuojasi su teisine aplinka, tačiau jis yra aktualus taip pat medicinoje, politikoje, švietime, versle, ekonomikoje bei daugelyje kitų sričių.

Pagal savo apibrėžimą, įgalinimo sąvoka skirstoma į dvi dalis. Pirmiausia, tai veiksmas, kai kam nors yra suteikiama daugiau kontrolės tam, kad jis galėtų kontroliuoti savo asmeninį gyvenimą arba situaciją, kurioje jis yra (Shah, Khattak, Zolin, & Shah, 2019). Kaip pavyzdys šiuo atveju galėtų būti afroamerikiečių įgalinimas, moterų įgalinimas, asmeninis įgalinimas. Tuo tarpu antroji įgalinimo apibrėžimo dalis charakterizuoja įgalinimą kaip veiksma, suteikiantį kam nors galią arba įgaliojimą ką nors padaryti (Potnuru, Sahoo, & Sharma, 2019). Kaip šios reikšmės sinonimas pateikiamas žodis autorizavimas, arba kitaip įgaliojimas. Šioje situacijoje pavyzdžiu galėtų būti oficialus raštas patvirtinantis tam tikro asmens atstovavimą teisme, arba oficialus raštas, suteikiantis galimybę pasirašyti dokumentus kito asmens vardu.

Įdomu stebėti, kaip Lietuvoje įgalinimo apibrėžimas per pastaruosius dešimtmečius įgavo visiškai kitokių reikšmių. Pagal XVI–XX a. baigtinį lietuvių kalbos žodyną įgalinti reiškia duoti galią, sudaryti sąlygas. Pavyzdžiui, žmogus sukūrė techniką, kuri įgalina jį keisti gamtą. Arba, anksčiau žmogus negalėjo nuvykti į tam tikrą vietą, o dabar kažkas jį įgalino, t.y. sudarė sąlygas („Lietuvių kalbos žodynas,” 2018). Tuo tarpu dabartinės lietuvių kalbos žodynas žodį „įgalinti“ aiškina kaip „leisti“. Pavyzdžiui, šiuolaikinė technika įgalina mus greitai statyti namus („Dabartinės lietuvių kalbos žodynas,” 2022). Taigi galima teigti, kad įgalinimo sąvoka šiuolaikiniame kontekste yra naudojama vis plačiau bei įgauna naujų, universalių ir įvairiapusių reikšmių.

Kalbant apie įgalinimo sąvoką verslo kontekste, pagal Motamarri, Akter and Yanamandram, 2020 įgalinimas tai valdymo praktika, apimanti dalinimąsi informacija, apdovanojimais ir galia su darbuotojais tam, kad jie imtųsi iniciatyvos ir priimtų sprendimus sprendžiant problemas bei gerinant paslaugas ir darbo našumą. Tai nereiškia, kad vadovai atsiriboja nuo savo pareigų. Greičiau jų pareiga yra sukurti ir puoselėti aplinką, kurioje būtų skatinamas ir ugdomas darbuotojo indėlis (Zaraket, Garios, & Malek, 2018). Tai parodo, kad verslo kontekste įgalinimo sąvoka yra siejama su sprendimų laisve ir teisėmis, apie ką bus kalbama tolesnėje darbo eigoje.

Mokslinėje aplinkoje apie įgalinimą pirmoji 1979 metais parašė Harvardo profesorė Rosabeth Moss Kanter. Struktūrinio įgalinimo teorijoje autorė integravo įgalinančios aplinkos elementus. Anot Kanter, įgalinimui yra būtinos šešios sąlygos (žr. 4 pav.):



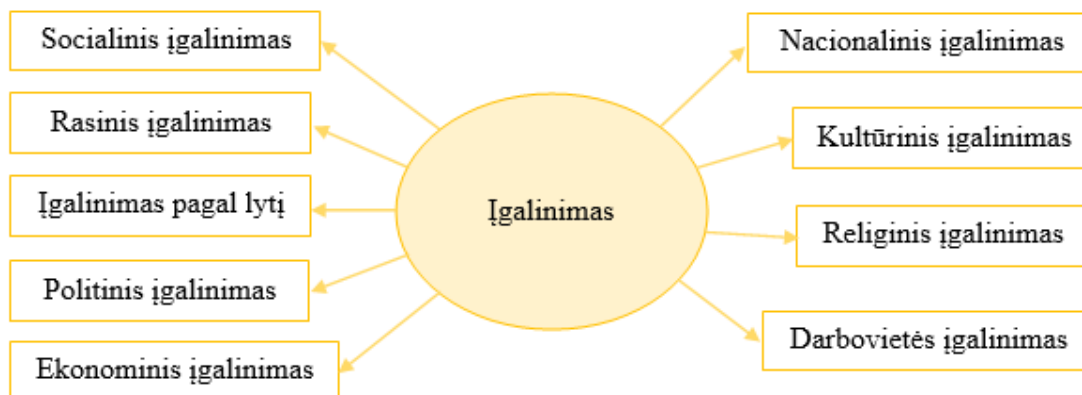
4 pav. Įgalinimui reikalingos sąlygos

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Kanter, 1979, p. 65-75)

Mokslininkė pabrėžė, kad įgalinanti aplinka turėtų suteikti darbuotojams struktūrinę galią bei didesnes karjeros galimybes per augimą ir tobulėjimą. Galimybė mokytis ir tobulėti – tai darbuotojų karjeros sąlygos ir kompetencijų ugdymas. Prieiga prie informacijos reiškia darbuotojų informavimą apie organizacijos tikslus ir vertybes bei jų galimybės aktyviai dalyvauti įmonės sprendimų priėmimo procese. Prieiga prie paramos apima grįžtamąjį ryšį ir patarimus iš vadovų ar kolegų ir jų pagalbą. Prieiga prie išteklių – tai aprūpinimas bei galimybė naudotis visomis darbu reikalingomis priemonėmis ir ištekliais. Formali galia reiškia konkrečią poziciją užimančiam darbuotojui suteiktą atsakomybę ir įgaliojimus priimti sprendimus. Galiausiai, neformali galia - tai darbuotojo pripažinimas tarp kolegų, vadovų bei pavaldinių. Kuo didesnė yra darbuotojo formali ir neformali gali, tuo daugiau jis turi galimybių gauti paramą ir išteklių, reikalingų darbu atlikti, susipažinti su informacija, o taip pat daugiau galimybių augti, tobulėti ir mokytis (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, & Rekašiūtė Balsienė, 2019).

Kalbant apie įgalinimo sąvokos naudojimo kontekstą, savo knygoje apie darbuotojų įgalinimą Daniel T. Bloom išskyrė 9 skirtingas įgalinimo rūšis (žr. 5 pav.). Kai kurios iš jų, tokios kaip politinis, nacionalinis arba religinis įgalinimas yra labiau naudojamos tam tikro regiono, valstybės arba globaliu mastu. Jos pabrėžia skirtingų politinių požiūrių, išpažinties, nacionalinių ir kultūrinių vertybių individų laisvę nevaržomai reikštis visuomenėje. Tuo tarpu socialinis, rasinis, ekonominis įgalinimas bei įgalinimas pagal lytį yra naudojami ne tik globaliame, bet ir organizacijos kontekste. Rasinis įgalinimas ir įgalinimas pagal lytį suteikia žmonėms skirtingos odos spalvos bei lyties naują viziją apie

jų vietą organizacijoje, kur jie gali lygiavertiškai siekti karjeros ir teikti savo idėjas sėkmingam organizacijos funkcionavimui. Socialinis įgalinimas leidžia kiekvienam organizacijoje pajusti savo indėlį į organizacijos augimą, kurį pripažįsta visa organizacija. Tai skatina darbuotojo įsitraukimą. Galiausiai, ekonominis įgalinimas kovoja su atlyginimo nelygybe, sukurdamas kiekvienam darbuotojui galimybes į geresnį gyvenimą bei finansinę sėkmę. Didžiausią dėmesį autorius skyrė darbovietės įgalinimui. Ši rūšis tam tikra dalimi įtraukia visus aukščiau paminėtus įgalinimo tipus. D. Bloom teigė, kad būtent darbovietės įgalinimas ir jo komponentai yra organizacijos sėkmės planas (Bloom, 2020).



5 pav. Įgalinimo rūšys visuomenėje

(Šaltinis: Bloom, 2020, p.8)

Įgalinimo sąvoka verslo ir organizacijos kaip darbovietės kontekste plačiai nagrinėjama skirtingų mokslininkų įvairiais aspektais. 1 lentelė rodo įvairių pasaulio mokslininkų aprašytus įgalinimo įtakos faktorius. (Vu, 2020) rašė, kad įgalinimas skatina darbuotojo kūrybiškumą, darbogyvenimo balanso kokybę, komandos dviasią ir organizacijos efektyvumą. Rezultate, darbuotojas yra labiau patenkintas darbu, produktyvus ir išipareigojęs organizacijai. Mokslininkas taip pat pabrėžė, kad įgalinimas didina darbuotojo pasitikėjimą. Įgalinimas skatina darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus, gerų idėjų generavimą ir įgyvendinimą. Prisiimdami daugiau atsakomybių, darbuotojai gali būti motyvuoti tobulinti savo kompetencijas ir gebėjimus. (Ahluwalia, 2020) teigė, kad įgalinimas didina darbuotojo motyvaciją, autonomiškumą ir savikontrolę bei skatina pačios organizacijos efektyvumą. (Alameri, Ameen, Khalifa, Alrajawy, & Bhaumik, 2019) atskleidė netiesioginę įgalinimo įtaką organizacijos inovatyvumui per kūrybiško saviveiksmingumo mediavimą. Tai reiškia, kad įgalinus kūrybiškai saviveiksmingą žmogų, galima sulaukti inovatyvių ir novatoriškų idėjų, kas skatina pačios organizacijos progresyvumą. (Chen ir kt., 2018) pastebėjo, kad įgalioti darbuotojai mato save kompetentingais ir galinčiais reikšmingai paveikti savo darbą ir organizaciją. Dėl šių psichologinių

įsitikinimų jie yra labiau linkę įsitraukti į papildomas veiklas bei veikti proaktyviai. Įgalinimas didina ne tik darbuotojo iniciatyvą, bet tuo pačiu metu koncentraciją ir atsparumą. (Dahou & Hacini, 2018) išskyrė šešis darbo jėgos įgalinimo privalumus:

- 1) Darbuotojai jaučiasi vertinami
- 2) Darbuotojai gali priimti geresnius sprendimus
- 3) Darbuotojai jaučia didesnę atsakomybę, susijusią su sprendimų priėmimu
- 4) Darbuotojai įsitraukia į ateities problemų sprendimą
- 5) Didėja darbuotojų moralė ir motyvacija
- 6) Vadovai gali prisidėti prie darbo kitose srityse

(Dan ir kt., 2018b) nustatė teigiamą ryšį tarp įgalinimo ir karjeros sėkmės, medijuojamą inovatyvaus elgesio arba saviveiksmingumo. Tai reiškia, kad įgalinimas skatina inovatyvumą ir saviveiksmingumą iš darbuotojo pusės, kurie savo ruožtu tiesiogiai įtakoja darbuotojo karjeros sėkmę. Tuo tarpu (AlKahtani ir kt., 2021) atrado reikšmingą pasitenkinimo darbu kaip mediatoriaus įtaką ryšiui tarp įgalinimo ir organizacinio įsipareigojimo bei nustatė reikšmingą tiesioginę pasitenkinimo darbu įtaką organizacijos įsipareigojimui.

(Bloom, 2020) pabrėžė, kad įgalinimas – tai keturių veiksmų rezultatas:

- 1) **Rūpintis** daugiau negu kiti mano, kad yra protinga
- 2) **Rizikuoti** daugiau negu kiti mano, kad yra saugu
- 3) **Svajoti** daugiau negu kiti mano, kad yra praktiška
- 4) **Tikėtis** daugiau negu kiti atranda, kad yra įmanoma

Kaip teigė autorius, organizacijos jėga slypi jos stiprybėse, žiniose bei žmogiškojo kapitalo gebėjimuose. Tai reiškia, kad darbuotojai yra ne tik skaičius ar sąnaudų eilutė, bet konkurencinis pranašumas, aktualių temų ekspertai. Jie pirmieji mato problemas ir pirmieji atranda sprendimus problemoms išspręsti. Todėl įtraukdami darbuotojus į problemų sprendimo bei vizijos siekimo procesus, galime sulaukti didesnės pridėtinės vertės kuriant kartu tvaresnę ir stipresnę organizaciją. Svarbu tik nepamiršti, kad įgalinimas grindžiamas organizacijos politika, misijos pareiškimais bei organizacijos struktūra. Todėl norint sulaukti teigiamų įgalinimo rezultatų, reikia rūpintis darbo aplinka ir puoselėti gerus santykius su žmogiškaisiais ištekliais (Bloom, 2020).

Kiti autoriai, tokie kaip (Wikhamn & Selart, 2019) pabrėžė darbuotojų proaktyvumą, iniciatyvą, autonomiškumą ir motyvaciją įgalinimo kontekste, (Irnawati & Prasetyo, 2020) –

motyvaciją ir darbo kokybę, (Alif & Nastiti, 2022) – saviveiksmingumą, motyvaciją ir kūrybiškumą, (Murray & Holmes, 2021) – išipareigojimą organizacijai, autonomiškumą, saviveiksmingumą, pasitikėjimą, produktyvumą bei geresnę darbo kokybę.

Savo straipsnyje „Įgalinti ar ne įgalinti – štai klausimas“ (Coun ir kt., 2022) dar kartą pabrėžė, kad įgalinimas skatina darbuotojų autonomiškumą, motyvaciją ir proaktyvų elgesį darbovietėje. Įgalinančios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos gali sustiprinti autonominę darbuotojų motyvaciją darbui, kuri savo ruožtu gali paskatinti proaktyvumą darbo vietoje kūrybiškų ir inovatyvių idėjų generavimo pavidalu. Tačiau savarankiškumas, ateinantis su įgalinimu, gali turėti ir neigiamos įtakos darbuotojų proaktyvumui. Taip pat remiantis mokslininkų tyrimo rezultatais darbo vietos lankstumas nebuvo nei tiesiogiai, nei netiesiogiai susijęs su aktyvumu darbo vietoje. Todėl apibendrinant galima teigti, kad įgalinimo procesas padeda atskirti darbuotojų motyvacijos elementus, skatinančius proaktyvumą darbo vietoje.

Kaip galima pastebėti iš lentelės (žr. 3 lentelė), dažniausiai mokslininkų buvo paminėti tokie įgalinimo įtakos veiksniai kaip motyvacija, kūrybiškumas bei saviveiksmingumas. Nemažai dėmesio taip pat buvo skirta inovatyvumui ir autonomiškumui. Iš to galima padaryti išvadą, kad organizacijos kontekste, įgalinant žmogiškuosius išteklius darbdaviai daugiausia tikisi saviveiksmingumo, kuris pasireiškia per autonomiškumą, atsakomybę, darbo kokybę, savikontrolę, produktyvumą, koncentraciją ir atsparumą bei proaktyvaus elgesio, kuris apima iniciatyvumą, kūrybiškumą, motyvaciją, inovatyvumą, įsitraukimą, pasitenkinimą ir pasitikėjimą įmone. Todėl tolesnėje darbo eigoje norėčiau plačiau išnagrinėti šiuos du elementus - saviveiksmingumą ir proaktyvų elgesį, nustatyti jų tiesioginę ir netiesioginę įtaką įgalinimui bei detaliau iširti ryšį tarp lyderystės stiliaus, įgalinimo, saviveiksmingumo ir proaktyvaus elgesio veiksmių.

3 lentelė. Įgalinimo įtakos veiksniai, nurodyti pasaulio mokslininkų darbuose 2018-2022 m.

| Įgalinimo įtakos veiksniai | Autoriai | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|-------------|------------------|------------|----------------|--------------------|-----------|------|-----------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------|----------|
| | Chen ir kt. | Dahou and Hacimi | Dan ir kt. | Alameri ir kt. | Wikhamn and Selart | Ahluwalia | Vu | Imawati and Pratsetyo | AlKahtani ir kt. | Murray and Holmes | Alif and Nastiti | Coun ir kt. | Dažnumas |
| | 2018 | 2018 | 2018 | 2019 | 2019 | 2020 | 2020 | 2020 | 2021 | 2021 | 2022 | 2022 | |
| Motyvacija | | X | | | X | X | X | X | X | | X | X | 8 |
| Kūrybiškumas | | X | | X | | | X | | | | X | X | 5 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Saviveiksmingumas | | | X | X | | X | | | | X | X | | 5 |
| Inovatyvumas | | X | X | X | | | | | | | | X | 4 |
| Produktyvumas | | X | | | | | X | | | X | | | 3 |
| Autonomiškumas | | | | | X | X | | | | X | | X | 4 |
| Proaktyvumas | X | | | | X | | | | | | | X | 3 |
| Koncentracija | X | | | | | | | | | | | | 1 |
| Atsparumas | X | | | | | | | | | | | | 1 |
| Įsitraukimas | X | X | | | | | | | | | | | 2 |
| Iniciatyvumas | | | | | X | | X | | | | | | 2 |
| Įsipareigojimas | | | | | | | X | | X | X | | | 3 |
| Pasitenkinimas | | X | | | | | X | | X | | | | 3 |
| Darbo kokybė | | X | | | | | | X | | X | | | 3 |
| Atsakomybė | | X | | | | | | | | | | | 1 |
| Pasitikėjimas | | | | | | | X | | | X | | | 2 |
| Karjeros sėkmė | | | X | | | | | | | | | | 1 |
| Savikontrolė | | | | | | X | | | | | | | 1 |
| Veiksnių skaičius pagal autorių | 4 | 8 | 3 | 3 | 4 | 4 | 7 | 2 | 3 | 6 | 3 | 5 | |

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis pasirinktų autorių literatūros analize)

Pastaruoju metu įmonėse vis daugiau dėmesio skiriama įgalinimui kaip nefinansinei motyvacijos priemonei. Ji įvardinama kaip vienas efektyviausiai veikiančių veiksnių, skatinančių darbuotojų įsitraukimą, darbo kokybę, iniciatyvumą ir galutiniame rezultate – įsipareigojimą organizacijai (AlKahtani ir kt., 2021; Murray & Holmes, 2021; Rehman, Ahmad, Allen, Raziq, & Riaz, 2019; Zaraket ir kt., 2018). Tačiau įgalinimas darbdaviams - tai ne tik galimybė, bet ir iššūkis, arba net grėsmė. Tam tikros ypatingai jautrios konfidencialios informacijos atskleidimas suteikiant darbuotojui daugiau galios ir teisių gali sukelti didelę riziką jeigu bus panaudotas neteisingai arba netinkamai prieš pačią organizaciją. Taigi vienas iš efektyviausiai veikiančių nefinansinių veiksnių, skatinančių darbuotojų motyvaciją ir įsipareigojimą organizacijai, gali pavirsti nuostoliu, nepasiteisinus norimam scenarijui. Paliekant organizaciją daug galios ir teisių turinčiam darbuotojui, įmonei neužtenka darbo kodekso suteikto laikotarpio tam, kad pilnai atsistatyti po netekties. Įmonių vadovai dažnai kelia sau

klausimus - kodėl įgalinimas ne visada pasiteisina, kokie veiksniai lemia įgalinimo efektyvumą ir kas darbuotojams yra svarbiau už galios poreikį.

Kaip buvo paminėta anksčiau, įgalinimas suteikia darbuotojui laisvę ir teises. Kai darbuotojas pasijaučia laisvas, atsiveria jo kūrybingumas (Alif & Nastiti, 2022; Hahm, 2018; Vu, 2020). Jis nori stengtis, kelti iniciatyvas, papildomai domėtis darbo aspektais net ir savo laisvalaikio metu. Darbas tampa neatsiejama ir, kas labai svarbu, mėgstama gyvenimo dalimi, kadangi darbuotojas jaučiasi pastebėtas ir įvertintas. Tačiau tam, kad idealus scenarijus veiktų, turi būti patenkinti baziniai darbuotojo poreikiai.

Pirmiausia, jis turi būti patenkintas savo atlyginimu (Tindowen, 2019; Wei, Chen, Zhang, & Zhang, 2020; Zaraket ir kt., 2018). Jeigu darbuotojo netenkina esamas atlyginimas, jis traktuos įgalinimą kaip ketinimą jo sąskaita padengti verslo spragas, tokias kaip pavyzdžiui darbuotojų trūkumas arba tiesiog sumažinti sąnaudas. Antra, darbo krūvis ateinantis su nauju įgalinimu neturi viršyti normos. Tai reiškia, kad naujos atsakomybės turi pakeisti senas, o ne jas papildyti. Realistiškas darbo krūvis stiprina darbuotojų tikėjimą, kad jie yra savarankiški ir kontroliuoja savo aplinką, o tai savo ruožtu skatina įsitraukimą (Huertas-Valdivia ir kt., 2019). Priešingu atveju, darbuotojas, kad ir kaip besistengtų, trumpuoju laikotarpiu „perdegs“ (Dan ir kt., 2018a; Hur ir kt., 2021). Ir paskutinis veiksnys – palaikymas (Joo, Bozer, & Ready, 2019; Maan, Abid, Butt, Ashfaq, & Ahmed, 2020; McCormick ir kt., 2019; Paais & Pattiruhu, 2020; Rehman ir kt., 2019). Kaip rašė Zaraket, Garios and Malek, 2018, kokybiškas grįžtamasis ryšys yra vienas iš esminių įgalinimo proceso sėkmės elementų. Jeigu įgalintas darbuotojas nejaučia palaikymo iš lyderio ar komandos pusės, iniciatyvumas pamažu nyksta. Jis jaučiasi paliktas vienas su naujom atsakomybėm, o įgalinimas palaipsniui įgyja neigiamų savybių, kaip papildomai uždėta našta. Šiuo atveju ypatingai teigiamą vertę kuria transformacinė lyderystė kaip veiksnys, turintys reikšmingą teigiamą įtaką proaktyviam elgesiui.

Apibendrinant, dėl didėjančio įgalinimo problemos aktualumo, šiuolaikinėje mokslo aplinkoje ši tema nagrinėjama vis plačiau ir giliau. Dažniausiai su įgalinimu siejami tokie įtakos veiksniai kaip kaip motyvacija, kūrybiškumas, saviveiksmingumas, inovatyvumas ir autonomiškumas. Įgalinimas aktyviai nagrinėjamas taip pat ir darbdavių, kurie ieško efektyviausių darbuotojų įtraukimo būdų. Tačiau nepaisant plataus įgalinimo problemos ištyrimo, vis dar trūksta gilesnių tyrimų, atskleidžiančių įgalinimo sąveikos ryšius su lyderystės stiliaus, proaktyvaus elgesio ir saviveiksmingumo konstruktais. Wikhamn and Selart, 2019 rekomendavo ištirti įgalinimo ir proaktyvaus elgesio sąveiką ir nustatyti galimus pokyčius, priklausomai nuo skirtingų kontekstų. Todėl

remiantis autorių rekomendacijomis ir išvalgomis, darbe bus nagrinėjamas įgalinimo ryšys su aukščiau paminėtais konstruktais.

1.3 Saviveiksmingumo samprata, jo rūšys ir įtaka

Saviveiksmingumas (angl. *self-efficacy*) apibrėžiamas kaip asmens įsitikinimas, kad jis gali sėkmingai atlikti tam tikrą užduotį (Bandura, 1977). Suvokiamas saviveiksmingumas reiškia žmonių įsitikinimą apie jų galimybes kontroliuoti savo veiklą (Muliati, Asbari, Nadeak, Novitasari, & Purwanto, 2022). Kitaip tariant, saviveiksmingumas – tai tarsi vidinė jėga, kuri slypi žmoguje ir skatina jį siekti aukštų veiklos rezultatų (Premchandran & Priyadarshi, 2019).

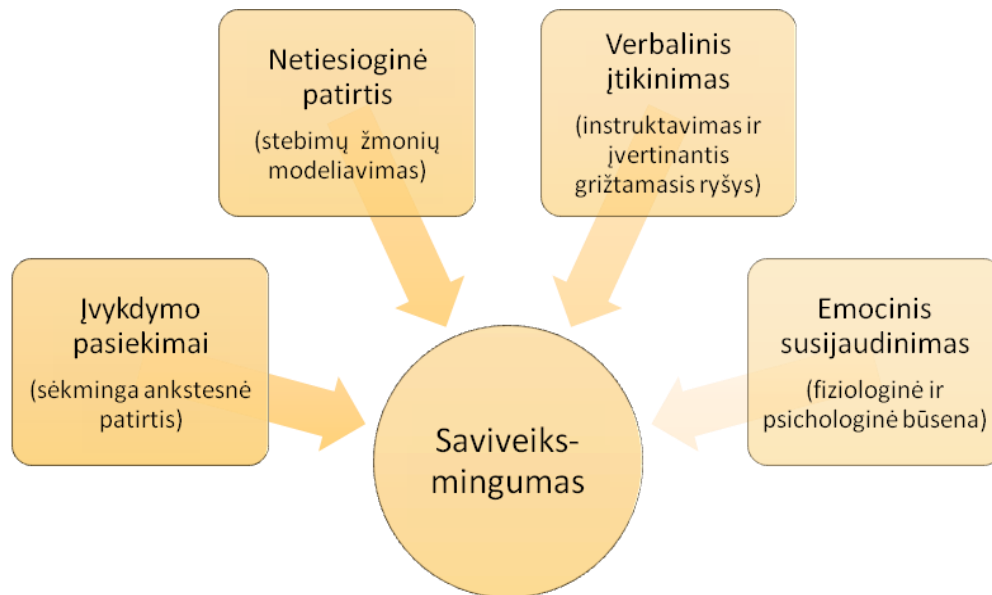
Kalbant apie saviveiksmingumo koncepciją Lietuvos kontekste, saviveiksmingumo terminas yra suvokiamas kaip sudurtinis apibrėžimas, kurį sudaro du atskiri žodžiai:

- savas – sau pačiam priklausantis
- veiksmingas – gerai veikiantis, paveikus, efektyvus, veiklus, energingas.

Pateiktos sąvokos pabrėžia, kad kalbant apie saviveiksmingumą, asmens efektyvumo ir veiklumo ištekliai slypi jo viduje. Saviveiksmingumas reiškia veiklumą, energiją ir efektyvumą, sklindančius iš pačio individo ir nepriklausančius nuo išorinių veiksnių, tokių kaip esama situacija, stresas ar aplinkos palaikymas. Atvirkščiai, saviveiksmingumas padeda žmogui kovoti su stresu ir įtampa darbe (Meng, 2022). Saviveiksmingumas tai stiprioji asmenybės ypatybė, pabrėžianti nepriklausomybę, atsparumą, stiprų emocinį intelektą bei pasitikėjimą savimi (Hur ir kt., 2021). Saviveiksmingi žmonės sugeba kontroliuoti savo emocijas, motyvaciją, elgesį ir juos valdyti. Jie tvirtai ir neabejotinai tiki savo jėgomis atliekant įvairias užduotis, kas užtikrina jų gebėjimą pasiekti norimą rezultatą (Santoso, Elidjen, Abdinagoro, & Arief, 2019; Shirey, 2020).

Mokslo srityje pirmasis apie saviveiksmingumą prabilo žymus amerikiečių psichologas, socialinės kognityvinės teorijos autorius Albertas Bandura. 1977 metais savo straipsnyje „Saviveiksmingumas: vienijančios elgesio pokyčių teorijos link“ (angl. „*Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*“) jis paminėjo, kad psichologinės procedūros, kad ir kokia būtų jų forma, keičia saviveiksmingumo lygį ir stiprumą. Saviveiksmingumą mokslininkas apibrėžė kaip asmens įsitikinimus, kurie persiformuoja į lūkesčius dėl savo sugebėjimų sėkmingai atlikti tam tikras užduotis. Autorius teigė, kad asmenys ugdo savo įsitikinimus apie saviveiksmingumą interpretuodami informaciją iš keturių pagrindinių įtakos šaltinių (Bandura, 1977) (žr. 6 pav.). Vėliau, pagal sekančius

A. Banduros atradimus ir papildymus buvo sukurta pasauliniu mastu žinoma socialinė kognityvinė teorija, o iš jos išvesta saviveiksmingumo teorija, apibūdinanti ir išaiškinanti pavaizduotą saviveiksmingumo modelį.



6 pav. **Pagrindiniai saviveiksmingumo įtakos šaltiniai**
(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Bandura, 1977, p.195)

Mokslininkas labai detalai ir nuosekliai paaiškino, iš kur atsiranda saviveiksmingumas. Pirmasis šaltinis, įvykdymo pasiekimai, tai sėkmingos ankstesnės patirties rezultatai, kurie lemia žmogaus ryžtingumą naujų iššūkių akivaizdoje. A. Bandura teigė, kad tai įtakingiausias informacijos apie veiksmingumą šaltinis, nes jis pateikia autentiškiausius įrodymus, ar galima sukaupti viską, ko reikia, kad pasisektų. Sėkmė ugdo tvirtą tikėjimą savo asmeniniu veiksmingumu. Priešingai, nesėkmės jį sumenkina, ypač jei nesėkmė įvyksta anksčiau, nei tvirtai įsitvirtina saviveiksmingumo jausmas.

Netiesioginių patirčių efektas formuojasi stebint kitų žmonių sėkmę. Matydami, kaip žmonėms, panašioms į mus, sekasi dėl jų nuolatinių pastangų, mes tikime, kad mes taip pat turime gebėjimų įvaldyti panašią veiklą taip, kad pasisektų. Kitaip tariant, kitų sėkmės istorijos motyvuoja mus naujiems pasiekimams.

Kalbant apie verbalinius įtikinimus, bet kokio teigiamo atsiliepimo ar teigiamo grįžtamojo ryšio gavimas atliekant sudėtingą užduotį įtikina asmenį, kad jis turi įgūdžių ir gebėjimų pasiekti sėkmę. Neigiamas grįžtamasis ryšys, atvirkščiai, skatina individo vidines abejones, susijusias su jo veikla ir gebėjimu šią veiklą atlikti. Anot A. Banduros, verbalinis įtikinėjimas veikia bet kuriame

amžiuje, tačiau kuo anksčiau jis taikomas, tuo labiau tikėtina, kad suformuotas asmens saviveiksmingumo jausmas bus stipresnis.

Paskutinis šaltinis, emocinis susijaudinimas, apibrėžia asmens emocinę, fizinę ir psichologinę būseną. Kitaip tariant tai, kaip žmogus jaučiasi, turi tiesioginę įtaką jo asmeniniams gebėjimams konkrečioje situacijoje. Pavyzdžiui, kovojant su depresija arba nerimu yra žymiai sunkiau priimti racionalius ir pagrįstus sprendimus. Kenčiant nuo šių ligų neįmanoma sukurti saviveiksmingumo. Tačiau, kaip teigia A. Bandura, svarbus yra ne tik emocijų ir fizinių reakcijų intensyvumas, o tai, kaip jos suvokiamos ir interpretuojamos. Žmonės, turintys aukštą saviveiksmingumo jausmą, savo emocinio susijaudinimo būseną greičiausiai vertins kaip energijos suteikiančią veiklos skatinimo priemonę, o tie, kurie yra apimti abejonių savimi, savo susijaudinimą laikys silpninančiu veiksniumi. Todėl tik išmokę valdyti savo nerimą ir pakelti nuotaiką sudėtingose situacijose, asmenys gali padidinti saviveiksmingumą (Bandura, 1977).

Saviveiksmingumo įsitikinimai veda prie konkrečių veiksmų, arba atvirkščiai, neveikimo. Kai žmogus yra saviveiksmingas, jis elgiasi ryžtingai, nebijo iššūkių ir drąsiai sprendžia kylančias problemas. Tuo tarpu kai žmogui trūksta saviveiksmingumo jausmo, jis dvejoja, bijo daryti žingsnius susijusius su problemų sprendimų, nes abejoja savo kompetencijomis ir jėgomis.

Besiplečiant saviveiksmingumo koncepcijos ištyrimui, su laiku mokslininkai pradėjo išskirti konkrečias saviveiksmingumo rūšis, priklausomai nuo veikimo srities ir aplinkybių, susijusių su elgesio priežastimi. Taip atsirado profesinio saviveiksmingumo sąvoka (angl. *occupational / professional self-efficacy*), kuri yra siejama su darbine veikla ir išreiškia asmens tikėjimą savo sugebėjimais vykdyti ir atlikti darbo užduotis, įveikti profesinius sunkumus bei sėkmingai veikti įvairiose darbinėse situacijose. Profesinis saviveiksmingumas susiformuoja ir keičiasi priklausomai nuo veiklos turinio, darbo sąlygų, vadovavimo metodų ir stiliaus, komandos palaikymo bei bendresnių makrolygio organizacinių charakteristikų (Žukauskaitė ir kt., 2019). Taigi profesinis saviveiksmingumas priklauso ne tik nuo pačios asmenybės, bet konkrečiai nuo jos darbo aplinkos veiksmų.

(Wei ir kt., 2020) savo publikacijoje išskyrė verslumo saviveiksmingumą (angl. *entrepreneurial self-efficacy*). Autoriai apibrėžė šį reiškinį kaip saviveiksmingumo taikymą verslo tyrimuose, nurodantį, kiek verslininkai yra įsitikinę savo verslumo įgūdžiais įvairių užduočių ir projektų atlikimui. Verslo procesas kupinas nesėkmių, todėl verslininkams ypatingai reikia gerų

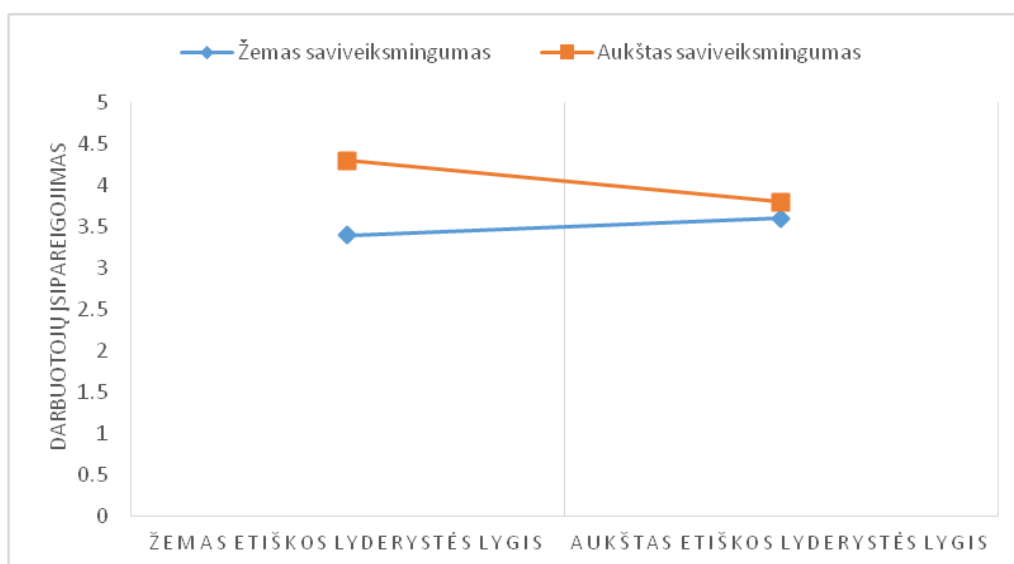
psichologinių savybių ir įgūdžių, sprendžiant kylančius iššūkius. Verslumo saviveiksmingumas stiprina vadovų tikėjimą įveikti įvairius sunkumus bei leidžia pasiekti verslo sėkmę.

Pastaruoju metu ypatingai akcentuojama dar viena saviveiksmingumo rūšis - kūrybinis saviveiksmingumas (angl. *creative self-efficacy*). Šis tipas būdingas darbuotojams, kurie tiki savo gebėjimu vystyti kūrybingas idėjas, siekiant gerų organizacijos rezultatų (Afsar & Masood, 2018; Akbari, Bagheri, Imani, & Asadnezhad, 2021; Alameri ir kt., 2019; Teng, Hu, & Chang, 2020). Kūrybinis saviveiksmingumas įtakoja kūrybiškumą, novatorišką elgesį ir kūrybinių užduočių įvykdymą įmonėje (Akbari ir kt., 2021). Taigi norint paskatinti darbuotojus elgtis kūrybiškai, būtinas aukštas pasitikėjimo savimi lygis (Alameri ir kt., 2019).

A. Banduros įvardintas pirminis saviveiksmingumas buvo pervadintas bendruoju saviveiksmingumu (angl. *general self-efficacy*). Apie jį dažniausiai kalbama plačiajame kontekste, neišskiriant elgesio aplinkybių, priežastinių veiksnių bei kitų faktorių. Būtent šią saviveiksmingumo rūšį, kaip asmenybės stipriąją pusę arba charakterio bruožą, nagrinėsiu tolesnėje savo darbo eigoje, kadangi ji nėra priklausoma nuo papildančių aspektų, taikomų kitų rūšių atvejais.

Kalbant apie mokslininkų įžvalgas saviveiksmingumo kontekste, (Premchandran & Priyadarshi, 2019) pastebėjo, kad dėl savo motyvacinės įtakos veiksams, emocijoms ir pažinimui, saviveiksmingumas lemia efektyvesnį darbo ir šeimos balansą. (Coun ir kt., 2022) pastebėjo, kad prieiga prie informacijos gali prisidėti prie didesnio saviveiksmingumo. (Santoso ir kt., 2019) atskleidė teigiamą ir reikšmingą ryšį tarp saviveiksmingumo, transformuojančios lyderystės ir inovatyvaus darbo elgesio. Tačiau anot autorių, saviveiksmingumas visgi turi didesnę įtaką kūrybiniam darbui, o ne darbo našumui. Sprendžiant šią situaciją (Hur ir kt., 2021) siūlo stiprinti ryšį tarp saviveiksmingumo ir darbo kokybės per kūrybiškumo mediavimą. Būtent kūrybiškumas yra laikomas tarpiniu procesu, kuris pagrindžia ir paaiškina anksčiau paminėtą ryšį. Aukšto lygio saviveiksmingumas lemia polinkį ieškoti kūrybiškesnių ir novatoriškesnių priemonių darbo problemoms spręsti, o tai savo ruožtu gerina darbuotojo darbo kokybę. Be to, W. Hur ir kolegės siūlo vadovams skatinti žmogiškųjų išteklių saviveiksmingumą per autonomiškumą ir savarankiškų darbo sąlygų kūrimą. Padidinti saviveiksmingumą galima skatinant taip vadinamas „meistriškumo patirtis“ arba sėkmingus savarankiškų užduočių įvykdymo atvejus, kas gali būti lengviau pasiekama skatinant darbuotojus sistemingai kelti ir įgyvendinti konkrečius, realistiškus ir laipsniškai didėjančius sudėtingumo prasme tikslus (Hur ir kt., 2021).

Įdomesnę atradimą padarė (Ilyas, Abid, & Ashfaq, 2020). Nagrinėdami moderacinę saviveiksmingumo įtaką ryšiui tarp etiškos lyderystės ir darbuotojų įsipareigojimo jie nustatė, kad tarp etiškos lyderystės ir saviveiksmingumo gali pasireikšti neigiamas ryšys (žr. 7 pav.). Asmenys, turintys žemą bendrojo saviveiksmingumo lygį yra labiau jautrūs išorinei įtakai dėl mažesnio pasitikėjimo savo elgesio tinkamumu. Dėl šios priežasties, išorinės intervencijos faktoriai, tokie kaip etiška lyderystė, suteikia jiems motyvacijos ir tikėjimo savo jėgomis bei paskatina siekti aukštesnių veiklos rezultatų. Tuo tarpu kai darbuotojo bendrasis saviveiksmingumas yra didelis, etiškas vadovavimas turi mažesnę įtaką jo įsitraukimui, kadangi šių žmonių energijos ištekliai slypi pasitikėjime savimi, todėl jie geriau susidoroja su stresoriais per savireguliaciją.



7 pav. Moderacinė saviveiksmingumo įtaka ryšiui tarp etiškos lyderystės ir darbuotojų įsipareigojimo

(Šaltinis: Ilyas, Abid and Ashfaq, 2020, p.201)

Analizuojant prieš tai atliktus tyrimus, nagrinėjančius ryšį tarp transformacinės lyderystės ir įvairių priklausomų kintamųjų, tokių kaip darbo kokybė, kūrybiškumas, inovatyvi darbo elgsena, dalinimasis žiniomis, į pokyčius orientuota organizacinė elgsena, įsitraukimas, įsipareigojimas, proaktyvumas, elgesio parama pokyčiams bei aktyvi emocinė gerovė, (Bayraktar & Jiménez, 2020) atrado teigiamą saviveiksmingumo kaip mediatoriaus įtaką, pasireiškiančią daugumoje mokslo darbų. Tačiau, kaip pabrėžia autoriai, nors saviveiksmingumo mechanizmas yra aktyviai nagrinėjamas ir siekiamas suprasti, didžioji spraga arba trūkumas yra nepakankama situacijos kintamųjų ar konteksto specifikacija, kuri išlieka kaip pagrindinė transformacinės lyderystės tyrimų silpnybė. Nors tyrimai

teigia, kad transformacinių lyderių poveikis gali būti sustiprintas arba susilpnintas įvairiuose kontekstuose, mažai žinoma ir kalbama apie šių pokyčių ribines sąlygas.

Saviveiksmingumo terminas visuomenėje dažnai painiojamas su savigarbos (angl. *self-esteem*) ir pasitikėjimo savimi (angl. *self-confidence*) apibrėžimais. Kalbant apie šių saviveiksmingumo ir savigarbos sąvokų skirtumus, verta pabrėžti, kad saviveiksmingumas atspindi tai, kaip žmogus jaučiasi kalbant apie jo sugebėjimą pasiekti sėkmę įvairiose situacijose, o savigarba reiškia pagarbą savo vertybėms ir savo vertei. Tyrimai rodo, kad saviveiksmingumas numato savigarbą (Jaaffar, Ibrahim, Rajadurai, & Sadiq Sohail, 2019). Kitaip tariant, žmonės, turintys aukštą savi-efektyvumą, taip pat yra linkę turėti aukštą savigarbą ir atvirkščiai. Tuo tarpu pasitikėjimas savimi – tai žmogaus tikėjimas, kad jis viską gali padaryti gerai ir kad kiti žmonės jį gerbia. Šiuo atveju pasitikėjimas savimi yra labiau bendrinis asmens charakterio bruožas, nekonkretizuojantis tikėjimo savimi aplinkybių bei konteksto. Priešingai, saviveiksmingumas yra siejamas su į konkrečią situaciją ar užduotį orientuotais individo lūkesčiais, kurie yra pagrįsti jo sugebėjimais. (Jaaffar ir kt., 2019) nustatė, kad saviveiksmingumas ir savigarba tiesiogiai teigiamai įtakoja pasitikėjimą savimi. Tačiau kalbant apie moderuojantį savigarbos vaidmenį ryšiui tarp saviveiksmingumo ir pasitikėjimo savimi, mokslininkai atrado neigiamą moderatoriaus efektą. Atlikto tarp studentų tyrimo rezultatai parodė, kad respondentų saviveiksmingumo ir pasitikėjimo savimi ryšys silpnėja, kai savigarbos lygis yra aukštas. Tai gali lemti tam tikri veiksniai, pavyzdžiui, ar studentai vertina save aukštai (aukšta savigarba), bet neturi pakankamai pasitikėjimo savimi, kad atlikti paskirtą užduotį (žemas pasitikėjimas savimi). Priešingai, yra studentų, kurie gali laikyti save kompetentingais atlikti paskirtą užduotį (didelis pasitikėjimas savimi), bet nejaučia atitinkamo savivertės jausmo (žema savigarba). Todėl kalbant apie saviveiksmingumą, svarbu atskirti ir identifikuoti šiuos tris apibrėžimus, tam, kad išvengti jų sutapatavimo klaidos.

Apibendrinant, saviveiksmingumas – tai asmens įsitikinimas, kad jis gali sėkmingai atlikti tam tikrą užduotį bei kontroliuoti savo veiklą. Psichologiniu aspektu, saviveiksmingumą įtakoja 4 veiksniai – įvykdymo pasiekimai, netiesioginė patirtis, verbalinis įtikinimas ir emocinis susijaudinimas. Literatūroje išskiriamos tokios saviveiksmingumo rūšys kaip bendrasis, profesinis, verslumo bei kūrybinis saviveiksmingumas. Saviveiksmingumas dažniausiai tiriamas nagrinėjant jo ryšį su motyvacija, darbo ir šeimos balansu, lyderyste, darbo kokybe, kūrybiškumu ir inovatyviu elgesiu. Tačiau trūksta saviveiksmingumo ryšio tyrimų su tokiais konstruktais kaip lyderystės stilius, darbuotojų įgalinimas ir proaktyvus elgesys.

1.4 Proaktyvaus elgesio samprata, jo ištekliai ir reikšmė

Proaktyvumas arba proaktyvus elgesys (angl. proactive behavior) – santykinai naujas apibrėžimas, reiškiantis ypatingai aktyvią žmogaus elgseną teigiama to žodžio prasme. Šiuolaikiniame kontekste proaktyvumas išskirtinai naudojamas psichologinėje bei verslo aplinkoje. Visuomenėje nuolat pabrėžiama proaktyvumo įvairiais gyvenimo aspektais svarba. Organizacijų lyderiai svarsto, kaip skatinti darbuotojų proaktyvumą ir kokie veiksniai jį lemia.

Lietuvių kalboje žodis „proaktyvus“, panašiai kaip „saviveiksmingumas“, laikomas sudurtiniu, kuris susideda iš dalelytės „pro-“ ir būdvardžio „aktyvus“. Kalbant apie aktyvumo sąvoką turima omeny veiklumą, energingumą. Tuo tarpu dalelytė „pro-“ prieš būdvardį reiškia ypatybės sustiprinimą. Kitaip tariant, proaktyvus žmogus – tai ypatingai veiklus ar ypatingai energingas.

Būti proaktyviu organizacijoje ar visuomenėje reiškia imtis veiksmų inicijuojant pokyčius, o ne tik reaguojant į pokyčius, kai jie įvyksta (Kim, 2019). Proaktyvumas tai ketinimas pasiekti gerą rezultatą išvengiant problemų, o ne laukiant, kol problema iškils. Kitaip tariant, proaktyvus žmogus verčiau pats darys pokyčius, negu reaguos į vykstančius dalykus (Kong, Yang, Pan, & Chen, 2021; Premchandran & Priyadarshi, 2019).

Proaktyvūs darbuotojai stengiasi dirbti viršijant nustatytus reikalavimus (Maan ir kt., 2020). Jie yra savarankiški, iniciatyvūs, linkę į pokyčius ir netgi dalinį perfekcionizmą, siekiant geriausio rezultato per problemų išvengimą (Kim, 2019; McCormick ir kt., 2019). Be to, proaktyvūs turi polinkį į kontrolę ir sugebėjimą valdyti situaciją, per anksčiau paminėtą iniciatyvumą ir savarankiškumą (Kong ir kt., 2021; Premchandran & Priyadarshi, 2019). Būtent dėl visų aukščiau išvardintų charakteristikų organizacijų vadovai tikisi iš darbuotojų proaktyvaus elgesio ir aktyviai ieško būdų darbuotojų proaktyvumo skatinimui.

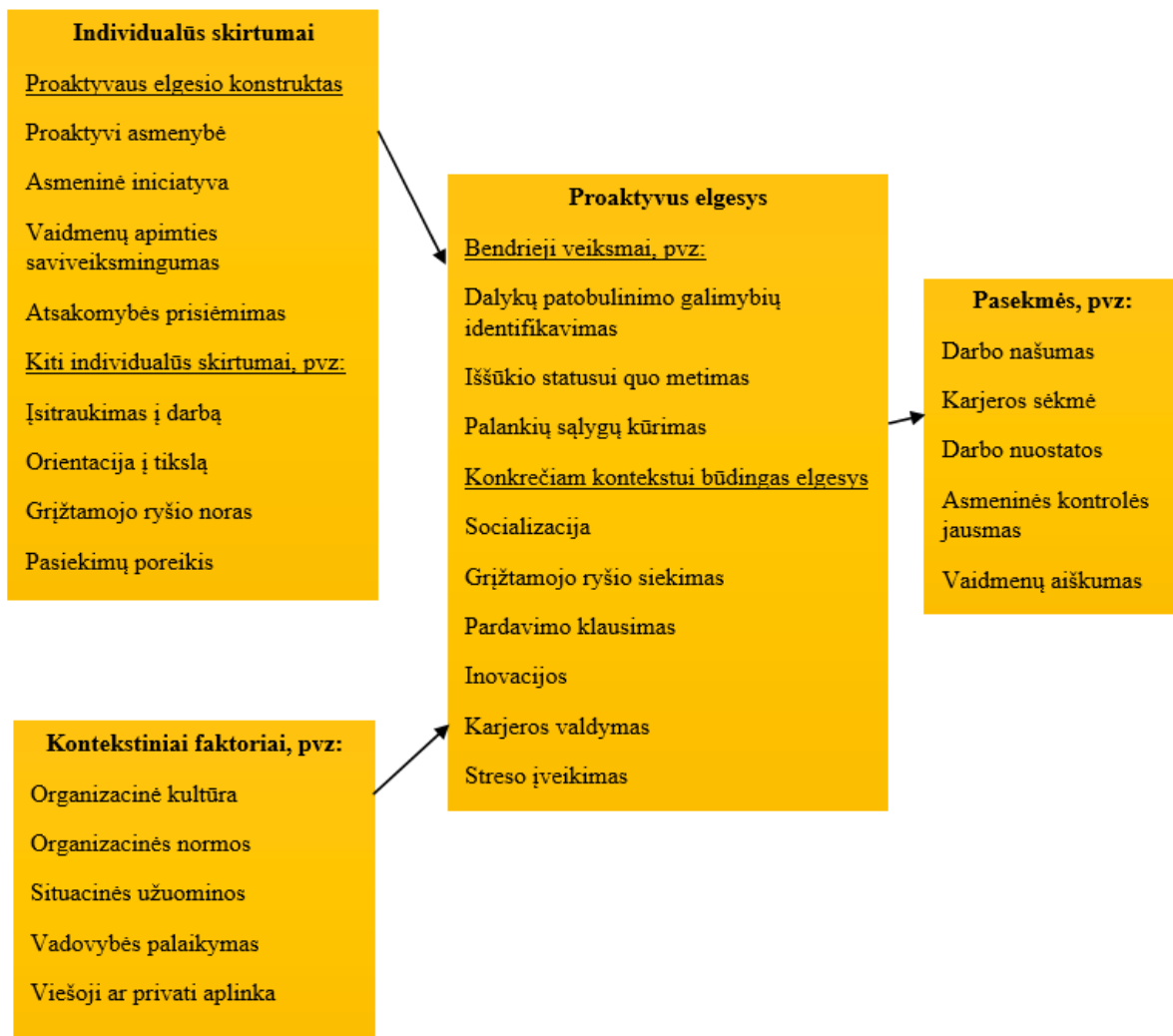
Mokslo srityje, pirmaisiais išradėjais, kurie pradėjo konceptualizuoti ir kalbėti apie asmenybės proaktyvumo ir proaktyvaus elgesio reiškinius buvo profesorai T. S. Bateman ir J. M. Crant. 1993 metais savo publikacijoje „Proaktyvus organizacinio elgesio komponentas: matavimas ir koreliacijos“ (angl. *The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates*) jie parašė, kad proaktyvi asmenybė yra siejama su individo polinkiu inicijuoti pokyčius įvairiose situacijose (Bateman & Crant, 1993). Mokslininkai ištyrė proaktyvaus elgesio, kaip asmeninio nusiteikimo arba santykinai stabilios elgesio tendencijos, koncepciją ir sukūrė pirmąjį proaktyvios asmenybės matavimo konstrukta, arba kitaip tariant, klausimyną, kurį sudarė 17 teiginių, vertinamų 7

balų Likerto skalėje. Vėliau šio konstrukto pagrindu buvo sukurta nemažai kitų proaktyvumą matuojančių klausimynų.

Anot T. S. Bateman ir J. M. Crant, proaktyvaus elgesio dimensija kyla iš žmonių poreikio manipuliuoti ir kontroliuoti aplinką. Proaktyvus elgesys yra elgesys, kuris tiesiogiai keičia aplinką. Kaip ir bet koks elgesys, jis turi ir asmeninių, ir situacinių priežasčių (Bateman & Crant, 1993).

Kas liečia proaktyvią asmenybę, ji yra santykinai nevaržoma situacinių jėgų. Verčiau ji veikia aplinkos pokyčius. Žmonės, kurie nėra taip klasifikuojami, yra santykinai pasyvūs – jie reaguoja į savo aplinką, prisitaiko prie jos ir yra formuojami šios aplinkos. Priešingai, proaktyvūs žmonės ieško galimybių, rodo iniciatyvą, imasi veiksmų ir atkakliai kovoja tol, kol pasiekia tikslą, sukeldami pokyčius. Jie yra kelių ieškotojai, kurie keičia savo organizacijos misiją, atranda ir sprendžia problemas. Proaktyvistai laiko savo pareiga daryti įtaką aplinkiniam pasauliui. Tuo pačiu metu žmonės, kurie nėra aktyvūs, demonstruoja priešingus elgesio bruožus – jie nesugeba identifikuoti, o tuo labiau išnaudoti galimybių tam, kad ką nors pakeisti. Jie nerodo iniciatyvos ir pasikliauja kitais, kad tie būtų pokyčių katalizatoriais. Neproaktyvūs žmonės pasyviai prisitaiko prie savo aplinkybių arba netgi jas ištvėria (Bateman & Crant, 1993)

Tolesnėje savo mokslinių atradimų eigoje J. M. Crant dar detaliau išnagrinėjo proaktyvumo priežastis ir įtakos veiksnius, ištyrė proaktyvaus elgesio struktūrą ir remiantis bendromis ir į konkretų kontekstą orientuotomis proaktyvaus elgesio koncepcijomis sukūrė proaktyvaus elgesio priežasčių ir pasekmių integracinį modelį (žr. 8 pav.) Anot autoriaus, modelis buvo skirtas tam, kad padėti mokslininkams, besidomintiems įvairiomis proaktyvaus elgesio formomis, identifikuoti ištirtų kintamųjų tipus. Be to, modelis parodo, kad proaktyvus elgesys buvo charakterizuotas įvairiais būdais bei tiriamas įvairiose literatūros srityse, kas galėtų paskatinti organizacijų mokslininkus, kurių pagrindiniai mokslinių tyrimų interesai yra kitose srityse, apsvarstyti, kaip proaktyvus elgesys gali turėti įtakos jų asmeniniams tyrimams ir atradimams.



8 pav. **Integracinis proaktyvaus elgesio priežasčių ir pasekmių modelis**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Crant, 2000, p. 438)

Į proaktyvaus elgesio modelį įtrauktos dvi plačios priežasčių kategorijos: individualūs skirtumai ir kontekstiniai faktoriai. Vieną individualių skirtumų rinkinį sudaro bendrieji proaktyvaus elgesio konstruktai, specialiai sukurtas siekiant užfiksuoti žmogaus polinkį į aktyvų elgesį arba jo potencialą, pavyzdžiui, iniciatyvi asmenybė ir vaidmens saviveiksmingumas. Kitas individualių skirtumų rinkinys, įtrauktas į modelį, susideda iš kintamųjų, susijusių su konkrečiu aktyviu individo elgesiu organizacijoje, pavyzdžiui, noru gauti grįžtamąjį ryšį ir įsitraukimu į darbą. Kontekstiniai veiksniai, tokie kaip neapibrėžtumas ir organizacinės aktyvaus elgesio normos, modelyje pasirodo kaip pirmtakai, nes jie taip pat yra susiję su sprendimu elgtis proaktyviai. Centrinė modelio dalis vaizduoja dvi proaktyvaus elgesio klases. Bendrieji veiksmai, pavyzdžiui, iššūkis statusui quo ir palankių sąlygų kūrimas, reiškia plačias proaktyvaus elgesio kategorijas, kurios gali atsirasti bet kokioje su darbu

susijusioje situacijoje. Tuo tarpu kontekstui būdingas elgesys, pvz., aktyvi socializacija ir grįžtamojo ryšio ieškojimas, užfiksuoja tam tikrą proaktyvų elgesį, kuris pasireiškia ribotoje srityje. Galutinis modelio rezultatas yra proaktyvaus elgesio pasekmės, tokios kaip geresni darbo rezultatai ir karjeros sėkmė. Jų pasireiškimas sugeruoja, kad proaktyvaus elgesio modelis buvo adaptuotas sėkmingai. (Crant, 2000).

Kalbant apie mokslinius atradimus proaktyvaus elgesio srityje, įrodyta, kad proaktyvūs darbuotojai patiria geresnius karjeros sėkmės rezultatus ir yra labiau patenkinti savo darbu. Remiantis Proaktyvios Motyvacijos Teorija, proaktyvumas turi dvi dimensijas (žr. 9 pav.). Pirmoji tai tikslų generavimo procesas, kurio metu asmenys įsivaizduoja ir planuoja kitokią ateitį, o antroji – tai tikslų siekimo procesas, kurio metu asmenys veikia siekdami tikslų ir stebėdami savo pažangą (Premchandran & Priyadarshi, 2019).

1. Tikslų generavimo procesas

- Kitokios ateities įsivaizdavimas ir planavimas

2. Tikslų siekimo (įgyvendinimo) procesas

- veikimas siekiant tikslų
- asmeninės pažangos stebėjimas

9 pav. Proaktyvaus elgesio dimensijos

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Premchandran and Priyadarshi, 2019, p. 201)

Chenji and Sode, 2019 pastebėjo, proaktyvus elgesys padeda darbuotojams tvarkytis su vadovo ostrakizmu, arba kitaip tariant, socialine atskirtimi. Šioje įtemptoje situacijoje proaktyvumas padeda išlaikyti socialinius santykius bei išvengti konfliktų. Hur, Moon and Lee, 2021 nustatė, kad teigiama abipusė darbo ir asmeninių išteklių sąveika skatina proaktyvų ir kūrybingą elgesį per įsitraukimą į darbą, kadangi asmeniniai ištekliai padidina darbuotojų motyvaciją atlikti savo darbo užduotis.

Kong ir kt., 2021 atskleidė, kad proaktyvus elgesys teigiamai įtakoja karjeros sėkmę, sprendimų priėmimo įgūdžius, adaptyvumą. Mokslininkai taip pat paminėjo, kad edukologiniame kontekste proaktyvumas teigiamai veikia mokymosi motyvaciją ir akademinį saviveiksmingumą.

Įdomesnę įžvalgą padarė Chen ir kt., 2018. Mokslininkai pabrėžė, kad proaktyvus elgesys kartais gali būti psichologiškai rizikingas darbuotojui. Proaktyvumas reikalauja iš darbuotojo iniciatyvos, kuri padidina jo pažeidžiamumą kaltinimui tais atvejais, kai proaktyvios pastangos nėra sėkmingos. Todėl proaktyvaus elgesio kontekste, gyvybiškai svarbus yra lyderio palaikymas, paskatinimas ir įvertinimas.

Apibendrinant, proaktyvaus elgesio koncepcija mokslinėje literatūroje pradėta nagrinėti santykinai neseniai, lyginant su prieš tai ištirtomis sąvokomis. Proaktyvumas reiškia ypatingai aktyvų žmogaus elgesį, orientuotą į pokyčių inicijavimą. Pradedant nuo T. S. Bateman ir J. M. Crant, apie proaktyvaus elgesio bruožus ir šio reiškinio vaidmenį rašė daugelis autorių. Tačiau ši tema nėra plačiai ištirta ryšių su kitais veiksniais kontekste, ypač kalbant apie ryšį su lyderystės stiliumi, darbuotojų įgalinimu ir saviveiksmingumu. McCormick ir kt., 2019 rekomendavo išnagrinėti daugiau veiksmų, įtakančių ir lemiančių proaktyvų elgesį. Todėl remiantis mokslininkų pasiūlymais ir literatūros analizės įžvalgomis, tolesnėje darbo eigoje bus nagrinėjama proaktyvaus elgesio sąveika su aukščiau minėtais elementais.

1.5 Lyderystės stiliaus, įgalinimo, saviveiksmingumo ir proaktyvaus elgesio sąsajos

Nagrinėjant aukščiau aptartų atskirų komponentų tarpusavio ryšius, galima pastebėti, kad literatūroje sąsajos lyderystės stiliaus, įgalinimo, proaktyvaus elgesio ir saviveiksmingumo nėra ištirtos labai detalai. Verčiau tai atskiri mokslininkų pastebėjimai, naudojami tyrinėjant kitus ryšius su minėtais elementais.

(Chen ir kt., 2018) atskleidė, kad lyderystė yra svarbus kontekstinis faktorius, kalbant apie proaktyvų darbuotojų elgesį. Mokslininkai nustatė, kad lyderių palaikymas, skatinimas ir įvertinimas lemia proaktyvaus elgesio padidėjimą.

Kalbant apie įgalinimo ir proaktyvaus elgesio sąsają, Bin Saeed ir kt., 2019 pabrėžė, kad darbuotojai, kurie jaučia aukštą psichologinio įgalinimo lygį, dažniau elgiasi proaktyviai dėl savarankiškumo priimant sprendimus. Zaraket, Garios and Malek, 2018 patvirtino, kad įgalioti darbuotojai jaučiasi labiau pasitikintys savimi darydami įtaką savo darbo aplinkai per proaktyvų elgesį ir inovatyvumą.

Anot Joo, Bozer and Ready, 2019 įgalinimo lygis neretai yra susijęs su darbuotojo asmenybe. Pavyzdžiui, proaktyvūs ir į tikslą orientuoti darbuotojai dažnai patiria aukštesnį psichologinio įgalinimo lygį. Tai parodo teigiamą koreliacinį ryšį tarp įgalinimo ir proaktyvaus elgesio. Be to, tyrėjai atrado teigiamą ryšį tarp tikslinės orientacijos į mokymąsi ir tokių rezultatinių veiksmų kaip saviveiksmingumas, žinios, kūrybiškumas bei darbo našumas.

Shukla ir kt., 2018 teigė, kad vaidmenų apimties saviveiksmingumas reiškia asmens savo suvokiamas galimybes sėkmingai rodyti proaktyvų elgesį įvairiuose organizaciniuose kontekstuose. Ši saviveiksmingumo rūšis taip pat stiprina proaktyvias darbuotojų tendencijas. Patvirtinant šį ryšį, Hur, Moon and Lee, 2021 rašė, kad keletas tyrimų parodė, jog egzistuoja teigiamas ryšys tarp saviveiksmingumo ir veiklos rezultatų tokiose srityse kaip proaktyvus elgesys ir su darbu susijęs našumas.

Kalbant apie mokslininkų rekomendacijas, Bayraktar and Jiménez, 2020 pasiūlė ištirti transformacinių lyderių suteikiamus resursus ir jų įtaką saviveiksmingumui. Teng, Hu and Chang, 2020 rekomendavo išnagrinėti saviveiksmingumo ryšį su įgalinimu platesnėje aplinkoje arba kitose industrijose negu viešbučių administravimas. Wikhamn and Selart, 2019 pasiūlė ištirti įgalinimo ir proaktyvaus elgesio sąveiką ir nustatyti potencialius pokyčius, priklausomai nuo skirtingų ryšio kontekstų. Kong ir kt., 2021 rekomendavo detaliau išnagrinėti saviveiksmingumo ryšį su proaktyviu elgesiu.

Remiantis mokslininkų pasiūlymais, literatūros analizės rezultatais ir praktinėmis išvalgomis, darbo tyrime buvo pasirinkta išnagrinėti transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus poveikį proaktyviam elgesiui, įtakojamą įgalinimo kaip mediatoriaus ir bendrojo saviveiksmingumo kaip moderatoriaus.

2. Transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus, proaktyvaus elgesio, darbuotojų įgalinimo ir jų bendrojo saviveiksmingumo empirinio tyrimo metodika

2.1 Tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai

Atliekant šį tyrimą, keliamas klausimas: koks ryšys egzistuoja tarp transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio bei kaip šį ryšį įtakoja įgalinimas ir bendrasis saviveiksmingumas.

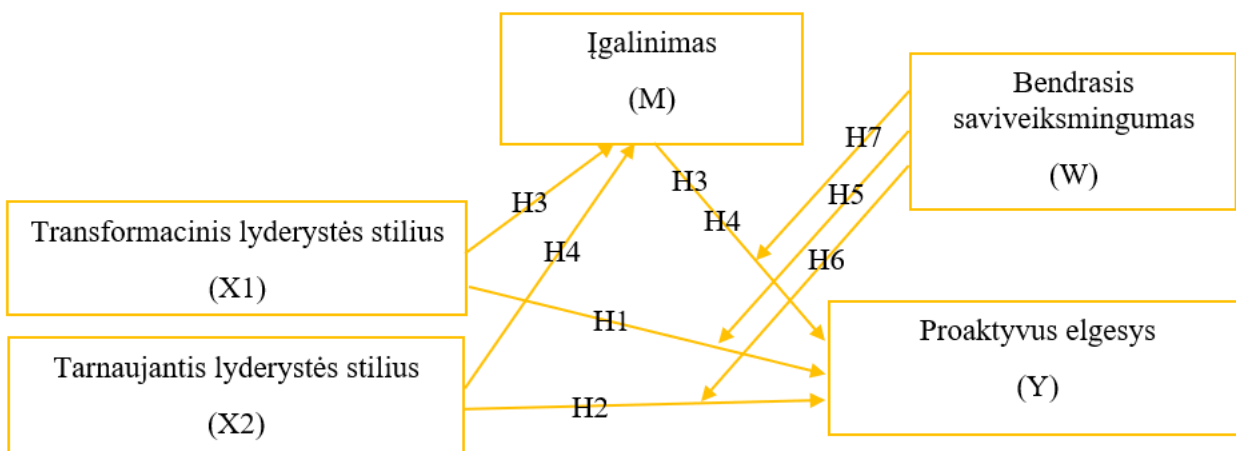
Tyrimo tikslas – įvertinti ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus (X1), tarnaujančio lyderystės stiliaus (X2) ir proaktyvaus elgesio (Y) bei įgalinimo (M) ir bendrojo saviveiksmingumo (W) įtaką šiam ryšiui.

Tiksliui pasiekti keliami šie uždaviniai:

1. Nustatyti ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio.
2. Nustatyti ryšį tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio.
3. Atskleisti įgalinimo įtaką ryšiui tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio.
4. Atskleisti įgalinimo įtaką ryšiui tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio.
5. Išsiaiškinti bendrojo saviveiksmingumo poveikį ryšiui tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio.
6. Išsiaiškinti bendrojo saviveiksmingumo poveikį ryšiui tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio.
7. Išsiaiškinti bendrojo saviveiksmingumo poveikį ryšiui tarp įgalinimo ir proaktyvaus elgesio.
8. Išanalizavus tyrimo rezultatus pateikti išvalgas ir pasiūlymus.

2.2 Konceptualus tyrimo modelis ir keliamos hipotezės

Pasirinktą tyrimo koncepciją atspindi žemiau pateiktas konceptualus tyrimo modelis (žr. 10 pav.)



10 pav. **Konceptualus tyrimo modelis su hipotezėmis**

(Šaltinis: sudaryta autorės)

Pagal pateiktą modelį, transformacinis ir tarnaujantis lyderystės stiliai vaizduojami kaip nepriklausomi kintamieji (X1 ir X2). Lyderystės stiliai tiesiogiai įtakoja proaktyvų elgesį – priklausomą kintamąjį (Y). Ryšį tarp abiejų lyderystės stilių ir proaktyvaus elgesio netiesiogiai veikia du konstruktai. Pirmasis – darbuotojų įgalinimas, naudojamas kaip mediatorius (M). Antras – bendrasis saviveiksmingumas, vaizduojamas kaip moderatorius (W). Tolesnėje darbo eigoje modelio pagalba bus iškeltos hipotezės ir atliktas tyrimas.

Kalbant apie anksčiau atliktus tyrimus, Crews, Brouwers and Visagie, 2019 atskleidė, kad transformacinė lyderystė turi teigiamą įtaką bendravimo stiliui ir komunikacijos tikslumui, kas savo ruožtu, anot autorių turėtų skatinti gerus darbo rezultatus, darbuotojų pasitenkinimą ir įsipareigojimą Jacobsen ir kt., 2022 nustatė per mokymus suvokiamos darbuotojų lyderystės teigiamą įtaką darbo našumui. Lan ir kt., 2019, atradė teigiamą patriarchalinės lyderystės įtaką vidiniam darbuotojų pasitenkinimui bei teigiamą tranzakcinės lyderystės įtaką išoriniam darbuotojų pasitenkinimui, rekomendavo išnagrinėti darbuotojų elgesio pokyčius skirtingų lyderystės stilių kontekste. Remiantis ankstesnių tyrimų išvadomis ir rekomendacijomis, šiame tyrime keliamos tokios hipotezės:

H1 – transformacinis lyderystės stilius teigiamai veikia proaktyvų darbuotojo elgesį.

H2 - tarnaujantis lyderystės stilius teigiamai veikia proaktyvų darbuotojo elgesį.

Pagal atliktus tyrimus, nagrinėjančius įgalinimo poveikį darbuotojų įsitraukimui, motyvacijai, iniciatyvumui ir įsipareigojimui organizacijai, Arefin ir kt., 2019 nustatė, kad

psichologinis įgalinimas teigiamai medijuoja ryšį tarp didelio našumo darbo sistemų ir įsitraukimo į darbą. AlKahtani ir kt., 2021 atskleidė teigiamą darbuotojų įgalinimo poveikį organizaciniam įsipareigojimui, kuris didėja medijuojant pasitenkinimui darbu. Murray & Holmes, 2021 bei Zaraket ir kt., 2018 patvirtino teigiamą įgalinimo poveikį įsipareigojimui. Rehman ir kt., 2019 nustatė aukšto įtraukimo žmogiškųjų išteklių praktikų teigiamą įtaką inovatyviai darbo elgsenai, medijuojant psichologiniam įgalinimui. Wikhamn and Selart, 2019 ištyrė psichologinio įgalinimo įtaką asmeninei iniciatyvai, medijuojant jaučiamai pareigai, rekomendavo ištirti įgalinimo ir proaktyvaus elgesio sąveiką ir nustatyti galimus pokyčius, priklausomai nuo skirtingų kontekstų. Remiantis anksčiau atliktų tyrimų rezultatais ir pasiūlymais, empiriniame tyrime daromos sekančios prielaidos:

H3 – įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio.

H4 – įgalinimas medijuoja ryšį tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio.

Ankstesniuose moksliniuose tyrimuose, kuriuose buvo nagrinėjamas saviveiksmingumas, Jaaffar ir kt., 2019 nustatė teigiamą saviveiksmingumo poveikį pasitikėjimui savimi. Shukla ir kt., 2018 atrado teigiamą moderuojantį saviveiksmingumo poveikį ryšiui tarp psichologinės nuosavybės ir darbo našumo bei iniciatyvumo. Hur, Moon & Lee, 2021 atskleidė teigiamą saviveiksmingumo įtaką darbuotojų kūrybiškumui ir veiklos rezultatams atskirai, bei teigiamą saviveiksmingumo įtaką darbo našumui, medijuojant darbuotojų kūrybiškumui. Remiantis anksčiau atliktais tyrimais, šiame darbe keliamos sekančios hipotezės:

H5 – bendrasis saviveiksmingumas moderuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio.

H6 – bendrasis saviveiksmingumas moderuoja ryšį tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio.

H7 – bendrasis saviveiksmingumas moderuoja ryšį tarp įgalinimo ir proaktyvaus elgesio.

2.3 Darbiniai apibrėžimai

Siekiant išvengti neaiškumų, svarbu apibrėžti pagrindines tyrime naudojamas sąvokas: lyderystės stilius, transformacinis lyderystės stilius, tarnaujantis lyderystės stilius, proaktyvus elgesys, įgalinimas ir bendrasis saviveiksmingumas. Todėl šiame darbe pateikiami tokie darbiniai apibrėžimai:

Lyderystės stilius - būdas, kuriuo lyderis daro įtaką darbuotojų elgesiui, tam kad pateikti kryptis ir tikslus per motyvaciją bei taisyklių nustatymą (Fries, Kammerlander and Letterstorf, 2021)

Transformacinis lyderystės stilius – lyderystės stilius orientuotas į abipusį augimą aukštesnės kokybės link, kurio tikslas yra sukurti ir perteikti viziją taip, kad darbuotojai peržengtų savo interesus ir dirbtų siekdami organizacinių tikslų (Hansen & Pihl-Thingvad, 2019)

Tarnaujantis lyderystės stilius – lyderystės stilius, kurio pagrindinis principas yra darbuotojų interesų ir poreikių prioritetizavimas tam, kad jie augtų ir tobulėtų (Huertas-Valdivia, Gallego-Burín, & Lloréns-Montes, 2019).

Proaktyvus elgesys – ypatingai aktyvi žmogaus elgsena visuomenėje ar organizacijoje, pasireiškianti per pokyčių inicijavimą, o ne vien reagavimą į pokyčius, kai jie įvyksta (Kim, 2019)

Įgalinimas – valdymo praktika, apimanti dalinimąsi informacija, apdovanojimais ir galia su darbuotojais tam, kad jie imtųsi iniciatyvos ir priimtų sprendimus sprendžiant problemas bei gerinant paslaugas ir darbo našumą. (Motamarri, Akter and Yanamandram, 2020)

Bendrasis saviveiksmingumas – žmogaus įsitikinimas apie jo galimybes kontroliuoti savo veiklą (Muliati, Asbari, Nadeak, Novitasari, & Purwanto, 2022).

2.4 Tyrimo organizavimas ir instrumentai

Siūlomo tyrimo hipotezių tikrinimui buvo atlikta kiekybinė analizė naudojant struktūrizuotos apklausos metodą. Kiekybinė analizė leidžia nuodugniai ištirti tarp kintamųjų esančius priežastinius ryšius, nustatyti reiškinį priežastis ir pasekmes, todėl įvertinant tyrimo modelio pobūdį ir sudėtingumą buvo pasirinkta kaip tinkamiausia. Tyrimui reikalingiems duomenims surinkti pasirinktas kiekybinis apklausos būdas naudojant iš anksto parengtą anketą, platinamą internetu per <https://apklausa.lt/> platformą. Pagrindinis apklausos privalumas, lėmęs jos pasirinkimą, yra tai, kad apklausa gana mažomis sąnaudomis leidžia aprėpti pakankamai platų gyventojų segmentą. Be to, buvo pastebėta, kad ir kiti mokslininkai, analizuojant panašias problemas, aktyviausiai taiko struktūrizuotos apklausos metodą kaip geriausiai tinkantį panašaus pobūdžio kontekste.

Kadangi atliekant kiekybinį tyrimą svarbu, kad į tyrimą būtų įtraukta kuo daugiau tyrimo vienetų, kad rezultatai būtų patikimesni, kaip tyrimo populiaciją buvo nuspręsta pasirinkti visą Lietuvos darbo rinką. Oficialiosios statistikos portalo duomenimis (2022) Lietuvos darbo rinką sudaro 1 473 400

žmonės. Atsižvelgiant į tai, kad imtis yra patogioji, tyrimo imtis buvo nustatyta remiantis 5 užsienio tyrimų šioje srityje vidurkiu. 4 lentelė vaizduoja tyrimo imties skaičiavimą. Remiantis skaičiavimu, tyrimo imties dydis – 239 respondentų.

4 lentelė. Tyrimo imties skaičiavimas

| Tyrimo autoriai | Publikacijos pavadinimas | Tyrimo konstruktai | Respondentų skaičius |
|--|---|--|-------------------------------------|
| (Chen ir kt., 2018) | Can leader “humility” spark employee “proactivity”? The mediating role of psychological empowerment | X - Nuolankioji lyderystė Y – Darbuotojo proaktyvus elgesys M – Psichologinis įgalinimas W – Susitapatinimas su lyderiu | 286 |
| (Murray & Holmes, 2021) | Impacts of Employee Empowerment and Organizational Commitment on Workforce Sustainability | X – Darbuotojų įgalinimas Y – Ketinimas išeiti M – Organizacinis įsipareigojimas | 346 |
| (Dedahanov ir kt., 2019) | Paternalistic Leadership and Innovative Behavior: Psychological Empowerment as a Mediator | X – Paternalistinė lyderystė Y – Novatoriškas elgesys M – Psichologinis įgalinimas | 339 |
| (McCormick ir kt., 2019) | Proactive personality and proactive behaviour: Perspectives on person–situation interactions | X – Proaktyvi asmenybė Y – Proaktyvus elgesys W – Transformacinė lyderystė W – inovacijų ir lankstumo klimatas | 102 |
| Tripathi, N. and Bharadwaja, M. (2019) | Psychological empowerment and stress: role of personality and power distance | X – Psichologinis įgalinimas Y – Suvokiamas stresas W – Asmenybė W – Galios atstumas | 120 |
| | | Tyrimo imties apskaičiavimas | (286+346+339+102+120)/5= 239 |

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis pasirinktais užsienio autorių tyrimais)

Tyrimo dalyviai atrinkti atsitiktinės imties būdu. Apklausti tik dirbantys vyrai ir moterys, kurių amžius tarp 18 ir 63 (darbingas amžius Lietuvoje). Minėtas kriterijus pasirinktas tam, kad respondentai galėtų įvertinti nepriklausomųjų kintamųjų (transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stilių) ryšius su priklausomu kintamuoju (proaktyviu elgesiu); mediatoriaus (įgalinimo) poveikį ryšiams tarp nepriklausomų kintamųjų (transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stilių) ir priklausomo kintamojo (proaktyvaus elgesio); moderatoriaus (bendrojo saviveiksmingumo) poveikį ryšiams tarp nepriklausomų kintamųjų (transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stilių) ir priklausomo kintamojo (proaktyvaus elgesio) organizacijose, kuriose respondentai dirba.

Atsižvelgiant į darbinių apibrėžimų mokslinę struktūrą buvo sudaryti konstruktai, leidžiantys įvertinti ryšį tarp nepriklausomųjų kintamųjų – transformacinio lyderystės stiliaus (X1), tarnaujančio lyderystės stiliaus (X2) ir priklausomojo kintamojo – proaktyvaus elgesio (Y) ryšį, bei nustatyti, kokią įtaką šiam ryšiui turi mediatorius – įgalinimas (M) ir moderatorius – saviveiksmingumas (W). Kiekvieno konstrukto teiginius respondentai vertins pagal Likerto skalę (1 – Visiškai nesutinku, 2 – Nesutinku, 3 – Nei sutinku, nei nesutinku, 4 – Sutinku, 5 – Visiškai sutinku).

Transformacinis lyderystės stilius. Transformacinio lyderystės stiliaus konstruktui įvertinti pasirinkti 7 teiginiai remiantis Carless ir kt. (2000) publikacija „Trumpas transformacinės lyderystės išmatavimas“ (angl. „A short measure of transformational leadership“). Publikacijoje naudojami teiginiai padeda konkrečiai ir aiškiai nustatyti transformacinės lyderystės bruožus organizacijoje (žr. 5 lentelę):

5 lentelė. **Konstruktas X1 – Transformacinis lyderystės stilius**

| | |
|----|---|
| 1. | Mano vadovas perteikia aiškia ir pozityvią ateities viziją. |
| 2. | Mano vadovas vertina darbuotojus kaip atskirus individus, palaiko juos ir skatina jų tobulėjimą. |
| 3. | Mano vadovas padrąsina ir pripažįsta darbuotojus. |
| 4. | Mano vadovas skatina darbuotojų pasitikėjimą, įsitraukimą ir bendradarbiavimą. |
| 5. | Mano vadovas skatina darbuotojus spręsti problemas naujais būdais ir kelti prielaidas. |
| 6. | Mano vadovas aiškiai perteikia savo vertybes ir pats naudoja praktikoje tai, ką teigia. |
| 7. | Mano vadovas kelia pasididžiavimą ir pagarbą kitiems bei įkvepia mane, būdamas aukštai kompetetingas. |

(Šaltinis: Carless ir kt., 2000)

Tarnaujantis lyderystės stilius. Tarnaujančio lyderystės stiliaus vertinimui buvo naudojami 7 teiginiai remiantis Liden ir kt. (2015) validuota sutrumpinta 7 teiginių tarnaujančios

lyderystės skale (žr. 6 lentelę). Ilgesnė konstrukto versija buvo sudaryta iš 28 teiginių Liden, Wayne, Zhao, and Henderson's (2008). Iširtas Liden ir kt. (2015) sutrumpintas klausimynas praktiškai vienodu tikslumu leidžia išmatuoti tarnaujančios lyderystės tendencijas organizacijoje.

6 lentelė. **Konstruktas X2 – Tarnaujantis lyderystės stilius**

| | |
|----|---|
| 1. | Mano vadovas gali pasakyti, jei kažkas susijusio su darbu yra negerai. |
| 2. | Mano vadovas laiko mano karjeros plėtrą prioritetu. |
| 3. | Jei turėčiau asmeninių problemų, kreipčiausi pagalbos į savo vadovą. |
| 4. | Mano vadovas pabrėžia, kaip svarbu padėti vieni kitiems. |
| 5. | Mano vadovas kelia mano interesus yra virš savo interesų. |
| 6. | Mano vadovas suteikia man laisvę spręsti sudėtingas situacijas taip, kaip man atrodo geriausia. |
| 7. | Mano vadovas nenusižengtų etiniams principams, siekdamas sėkmės. |

(Šaltinis: Liden ir kt., 2015)

Proaktyvus elgesys. Proaktyvaus elgesio konstruktui įvertinti šiame tyrime naudojami 7 teiginiai. Teiginiai adaptuoti pagal Frese ir kt. (1997) sukurtą asmeninės iniciatyvos klausimyną. Būtent šio klausimyno adaptuota versija yra viena dažniausiai naudojamų skalių proaktyviam elgesiui vertinti. Klausimynas susideda iš dviejų latentinių veiksnių – asmeninės iniciatyvos ir pasyvumo, iš kurių kiekvieną sudaro 7 teiginiai. Šiame darbe klausimynas adaptuotas ir proaktyvus elgesys vertinamas naudojant tik asmeninę iniciatyvą vertinančius teiginius (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. **Konstruktas Y – Proaktyvus elgesys**

| | |
|----|--|
| 1. | Aš aktyviai sprendžiu problemas. |
| 2. | Kai kas nors nepavyksta, aš nedelsdamas ieškau sprendimo. |
| 3. | Kai tik atsiranda galimybė kažkur aktyviai sudalyvauti, aš ja pasinaudoju. |
| 4. | Aš iš karto imuosi iniciatyvos, net kai kiti to nedaro. |
| 5. | Aš greitai išnaudoju galimybes, kad pasiekčiau savo tikslus. |
| 6. | Paprastai aš darau daugiau, nei manęs prašo. |
| 7. | Man puikiai sekasi įgyvendinti idėjas. |

(Šaltinis: Frese ir kt., 1997)

Įgalinimas. Įgalinimo vertinimui pasirinkta 14 teiginių remiantis Hayes (1994) publikacija „Kaip išmatuoti įgalinimą“ (angl. „How to measure empowerment“). Klausimynas rekomenduojamas naudoji organizacijose įgalinimo masto nustatymui ir palyginimui su kitomis

organizacijomis. Be to, Hayes teiginiai padeda nustatyti, kaip įgalinimas organizacijoje yra susietas su kitais kintamaisiais, tokiais kaip suvokiamos darbo ypatybės, pasitenkinimas darbu bei ketinimas išeiti (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. **Konstruktas M – Įgalinimas**

| | |
|-----|--|
| 1. | Man leidžiama daryti praktiškai viską, kad atlikčiau darbą kokybiškai. |
| 2. | Norėčiau darbo, kuris suteiktų man daugiau įgaliojimų. |
| 3. | Aš turiu teisę spręsti problemas, kai jos atsiranda. |
| 4. | Man leidžiama kūrybiškai spręsti darbe iškilusias problemas. |
| 5. | Darbe man nereikia per daug biurokratijos, kad galėčiau ką nors pakeisti. |
| 6. | Aš pats kontroliuoju, kaip atlieku savo darbą. |
| 7. | Man nereikia gauti vadovybės patvirtinimo prieš sprendžiant problemas. |
| 8. | Savo darbe aš turiu daug atsakomybių. |
| 9. | Esu skatinamas spręsti su darbu susijusias problemas savarankiškai. |
| 10. | Aš galiu daryti pokyčius savo darbe kai tik noriu. |
| 11. | Savo darbe turiu griežtai laikytis procedūrų. |
| 12. | Turiu pereiti daug biurokratijos, kad galėčiau išspręsti reikalus darbe. |
| 13. | Norėčiau, kad vadovybė suteiktų man daugiau įgaliojimų. |
| 14. | Aš galiu imtis atsakomybės už problemas, kurios reikalauja sprendimo nedelsiant. |

(Šaltinis: Hayes, 1994)

Bendrasis saviveiksmingumas. Bendrojo saviveiksmingumo konstruktui įvertinti naudojami 8 teiginiai pagal Chen ir kt. (2001) moksliniame straipsnyje aprašytą bendrojo saviveiksmingumo matavimo skalę. Remiantis Sherer ir kt. (1982) 17 teiginių bendrojo saviveiksmingumo klausimynu, autoriai sukūrė sutrumpintą validuotą 8 teiginių versiją, kuri padeda greitai ir tiksliai išmatuoti darbuotojų saviveiksmingumą organizacijose (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. **Konstruktas W – Bendrasis saviveiksmingumas**

| | |
|----|---|
| 1. | Aš galėsiu pasiekti daugumą sau išsikeltų tikslų. |
| 2. | Kai susiduriu su sudėtingomis užduotimis, esu tikras, kad jas įveiksiu. |
| 3. | Apskritai manau, kad galiu pasiekti man svarbius rezultatus. |
| 4. | Aš tikiu, kad man pasiseks daugumoje pastangų, kurioms nusiteikiau. |

| | |
|----|---|
| 5. | Aš galėsiu sėkmingai įveikti daugybę iššūkių. |
| 6. | Esu įsitikinęs, kad galiu efektyviai atlikti daugybę skirtingų užduočių. |
| 7. | Lyginant su kitais žmonėmis, aš galiu atlikti daugumą užduočių labai gerai. |
| 8. | Net kai yra sunku, galiu pasirodyti gana gerai. |

(Šaltinis: Chen ir kt., 2001)

Sociodemografiniai klausimai. Apklausoje vertinami demografiniai duomenys: lytis naudojant nominalią skalę (vyras, moteris), išsilavinimas naudojant ranginę skalę (vidurinis, profesinis, nebaigtas aukštasis, aukštasis neuniversitetinis, aukštasis universitetinis, aukštesnysis) bei pareigos naudojant nominalią skalę (specialistas, vadovas). Respondentų taip pat buvo prašoma nurodyti amžių, šeimos padėtį, darbo stažą dabartinėje darbovietėje bei organizacijos dydį ir veiklos sritį.

Pilna apklausos anketos versija pateikiama 1 priede.

2.5 Statistinių instrumentų panaudojimo procedūrų paaiškinimas

Empirinių duomenų analizė buvo atlikta naudojant SPSS programinį paketą. Atskirų klausimyno klausimų koreliacijai apskaičiuoti ir įvertinti (tikrinant duomenų normalumą, analizuojant skalių patikimumą), buvo naudojamas Cronbach alfa koeficientas, kuris turi būti ne mažesnis nei 0,7.

Tyrimo hipotezėms patikrinti buvo pasirinktas reikšmingumo lygmuo: 0,05. Tai reiškia, kad skirtumai laikomi statistiškai reikšmingi, kai p reikšmė yra mažesnė nei 0,05. Hipotezėms patikrinti buvo panaudoti šie statistiniai instrumentai:

1. T-test, one-way ANOVA (konstruktų vidurkių palyginimui);
2. Regresinė analizė (įvertinti nepriklausomų kintamųjų (X_1 , X_2) – transformacinis lyderystės stilius, tarnaujantis lyderystės stilius – ryšiui su priklausomu kintamuoju (Y) – proaktyvus elgesys (H1 ir H2 hipotezėms patikrinti).
3. Mediatoriaus analizė (nustatyti mediatoriaus (M) – įgalinimas – poveikį ryšiui tarp nepriklausomų kintamųjų (X_1 , X_2) – transformacinis lyderystės stilius, tarnaujantis lyderystės stilius – ir priklausomo kintamojo (Y) – proaktyvus elgesys (H3 ir H4 hipotezėms patikrinti).
4. Moderatoriaus analizė (nustatyti moderatoriaus (W) – bendrasis saviveiksmingumas – poveikį ryšiui tarp nepriklausomų kintamųjų (X_1 , X_2) – transformacinis lyderystės stilius, tarnaujantis

lyderystės stilius – ir priklausomo kintamojo (Y) – proaktyvus elgesys (H5 ir H6 hipotezėms patikrinti) bei moderatoriaus poveikį ryšiui tarp mediatoriaus (M) – įgalinimas – ir priklausomo kintamojo (Y) – proaktyvus elgesys (H7 hipotezei patikrinti) .

Sisteminti ir grafiškai vaizduoti anketinėje apklausoje surinktus duomenis buvo naudojama aprašomoji statistika.

3. Transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus poveikis proaktyviam darbuotojų elgesiui, medijuojant įgalinimui ir moderuojant bendrajam darbuotojų saviveiksmingumui tyrimo rezultatų analizė

3.1 Tyrimo eiga ir respondentų demografiniai duomenys

Magistro baigiamojo darbo tyrimas buvo vykdomas 2023 m. vasarą. Tyrimo eiga buvo vykdoma sekančiu eiliškumu:

- 1) Klausimynas buvo patalpintas elektroninėje apklausų platformoje apklausa.lt ir aktyvuotas.
- 2) Aktyvavus apklausą, jo nuoroda buvo išsiųsta asmeniškai socialinių tinklų „LinkedIn“ ir „Facebook“ kontaktams, kurie atitinka tiriamą populiaciją, su prašymu, kad respondentai sudalyvautų tyrime ir užpildytų klausimyną. Kasdien buvo pasiekiami vidutiniškai po 20 potencialių respondentų.
- 3) Sustojus atsakymų srautui ir pasiekus 252 atsakymų skaičių, apklausa buvo sustabdyta.
- 4) Apklausos duomenų bazė buvo eksportuota į SPSS programą, o atsakymai detaliam išanalizuoti.
- 5) Remiantis dviem panašios prasmės teiginiais, iš kurių vienas – atvirkštinis, o kitas – tiesioginis, buvo atrinkta 11 nesąžiningų respondentų, uždėjusių vienodą vertinimą abiem atvejais. Taip pat, išanalizavus teiginių histogramas, vieno respondento atsakymas buvo pašalintas kaip anomalija, iš esmės keičianti vieno iš konstrukto normalųjį pasiskirstymą.
- 6) Išeliminavus aukščiau paminėtus respondentų atsakymus, buvo palikta 240 respondentų, kurių atsakymų duomenys buvo toliau išanalizuoti SPSS programos pagalba ir kurių pagrindu buvo padarytos magistro baigiamojo darbo tyrimo išvados.

Kalbant apie respondentų demografinius rodiklius, apklausos dalyvių buvo prašoma pateikti sekančius duomenis: lytį, amžių, išsilavinimą, darbo patirtį (metais), pozicijos pobūdį (vadovaujanti/ nevadovaujanti), organizacijos veiklos sritį bei įmonės dydį. Šių charakteristikų pagalba siekama nustatyti, ar demografiniai rodikliai daro įtaką respondentams renkant atsakymus. 10 lentelė rodo 240 tyrime dalyvavusių respondentų demografines charakteristikas.

10 lentelė. Respondentų demografiniai duomenys

| Demografiniai rodikliai | Respondentų skaičius | Procentai |
|-------------------------|----------------------|-----------|
| Lytis | | |
| <i>Vyras</i> | 83 | 34,6% |
| <i>Moteris</i> | 157 | 65,4% |

| | | |
|---|-----|--------------------|
| Amžius (įrašomas) | 240 | Vidurkis – 30 metų |
| Išsilavinimas | | |
| <i>Pagrindinis</i> | 1 | 0,4% |
| <i>Vidurinis</i> | 19 | 7,9% |
| <i>Profesinis</i> | 14 | 5,8% |
| <i>Nebaigtas aukštasis</i> | 21 | 8,8% |
| <i>Aukštasis neuniversitetinis</i> | 24 | 10% |
| <i>Aukštasis universitetinis</i> | 145 | 60,4% |
| <i>Aukštesnysis</i> | 15 | 6,3% |
| <i>Kita</i> | 1 | 0,4% |
| Patirtis einamoje darbovietėje, metais (įrašoma) | 240 | Vidurkis – 4 metai |
| Pozicijos pobūdis | | |
| <i>Vadovaujanti</i> | 72 | 30% |
| <i>Nevadovaujanti</i> | 168 | 70% |
| Organizacijos veiklos sritis | | |
| <i>Gamyba</i> | 18 | 7,5% |
| <i>Didmeninė ir mažmeninė prekyba</i> | 24 | 10% |
| <i>Statyba</i> | 7 | 2,9% |
| <i>Transportas ir saugojimas</i> | 32 | 13,3% |
| <i>Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugos</i> | 5 | 2,1% |
| <i>Informacija ir ryšiai</i> | 32 | 13,3% |
| <i>Finansinė ir draudimo veikla</i> | 38 | 15,8% |
| <i>Administracinė ir aptarnavimo veikla</i> | 36 | 15% |
| <i>Švietimas</i> | 19 | 7,9% |
| <i>Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas</i> | 20 | 8,3% |
| <i>Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla</i> | 2 | 0,8% |
| <i>Kita</i> | 7 | 2,9% |
| Organizacijos dydis | | |
| <i>1 - 9 darbuotojai</i> | 30 | 12,5% |
| <i>10 - 49 darbuotojai</i> | 63 | 26,3% |
| <i>50 - 249 darbuotojai</i> | 55 | 22,9% |
| <i>250 ir daugiau darbuotojų</i> | 92 | 38,3% |

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos duomenimis)

Pagal lentelės duomenis iš 240 respondentų vyrai sudaro 34,6%, o moterys - 65,4%, kas sudaro apytiksliai vieną trečdalį ir du trečdalius atitinkamai.

Kalbant apie išsilavinimą, daugiausia respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 60,4%. 10% apklaustųjų pažymėjo, kad turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 8,8% - nebaigtą aukštąjį. Toliau respondentai mažėjančia tvarka žymėjo vidurinį, aukštesnį ir profesinį išsilavinimą, kas sudaro 7,9%, 6,3% ir 5,8% atitinkamai. Vienas respondentas pažymėjo pagrindinį išsilavinimą, o dar vienas – pasirinko kitą variantą.

Dar viena charakteristika – respondentų pozicijos pobūdis. Šioje kategorija didžioji dauguma (70%) pažymėjo, kad dirba nevadovujančioje pozicijoje, kas reiškia, kad jie neturi tiesiogiai

jiems pavaldžių darbuotojų. Tuo tarpu 30% respondentų atsakė, kad jų pozicija yra vadovaujanti ir jie turi jiems tiesiogiai pavaldžių darbuotojų.

Apklaustųjų taip pat buvo prašoma pažymėti esamos darbovietės veiklos sritį. Šioje kategorijoje atsakymai pasiskirstė pakankamai tolygiai, neišskiriant aiškios lyderiaujančios srities. 15,8% ir 15% dirba finansų ir draudimo bei administracinėje ir aptarnavimo veiklose atitinkamai. Toliau mažėjančia tvarka seka transporto ir saugojimo veikla su informacija ir ryšiais (13,3%), didmeninė ir mažmeninė prekyba (10%), sveikatos priežiūra ir socialinis darbas (8,3%), švietimas (7,9%) ir gamyba (7,5%). Mažiausia dalis respondentų dirba statybose (2,9%), apgyvendinimo ir maitinimo srityje (2,1%) meninės, pramoninės ir poilsio veiklos organizavime (0,8%) , bei kitose srityse (2,9%) , kurios nesurinko daugiau nei po 1 respondentą.

Paskutinis rodiklis, kurį buvo prašoma pasirinkti – įmonės dydis. Pagal jį dauguma respondentų (38,3%) dirba organizacijose, kurios turi virš 250 darbuotojų. 26,3% apklaustųjų dirba įmonėse, kurios turi nuo 10 iki 49 darbuotojų, 22,9% - nuo 50 iki 249 darbuotojų. Mažiausia dalis respondentų (12,5%) dirba įmonėse, kurios turi iki 9 darbuotojų.

Amžiaus ir darbo patirties esamoje darbovietėje rodikliai buvo prašomi įrašyti. 11 lentelė rodo šių charakteristikų vidurkius, standartinius nuokrypius ir reikšmes.

11 lentelė. **Amžiaus ir darbo patirties statistiniai duomenys**

| | Vidurkis | Standartinis nuokrypis | Minimali reikšmė | Maksimali reikšmė |
|---|-----------------|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Amžius | 30,26 | 8,114 | 19 | 60 |
| Patirtis einamoje darbovietėje, metais | 3,79 | 5,022 | 0 | 42 |

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos duomenimis)

Kaip rodo lentelė, vidutinis respondentų amžius siekia 30 metų, o standartinis nuokrypis sudaro 8,114. Jauniausias respondentas apklausos užpildymo metu turėjo 19 metų, vyriausias – 60.

Kalbant apie darbo patirtį, vidutinė apklaustųjų darbo patirtis einamoje darbovietėje sudaro 3 metus ir 9 mėnesius, o standartinis nuokrypis yra 5,022. Minimali darbo patirtis siekė vos vieną mėnesį, tuo tarpu maksimali – 42 metus.

3.2 Konstrukty patikimumo ir duomenų paskirstymo analizė

Pradedant darbą su SPSS programine įranga, pirmiausia buvo apskaičiuotas konstrukty patikimumo rodiklis Cronbach Alpha. 12 lentelė rodo Cronbach Alpha koeficientų palyginimą lyginant konstrukty autorių apskaičiuotas reikšmes ir atlikto tyrimo rezultatus pagal SPSS programą.

12 lentelė. Tyrimo konstrukty Cronbach Alpha koeficientai

| <i>Konstruktas</i> | Konstrukto autoriai | Cronbach Alpha koeficientas pagal konstrukto autorius | Cronbach Alpha koeficientas pagal SPSS |
|------------------------------------|----------------------------|--|---|
| <i>Transformacinė lyderystė</i> | Carless ir kt. (2000) | 0,93 | 0,924 |
| <i>Tarnaujanti lyderystė</i> | Liden ir kt. (2015) | 0,80 | 0,845 |
| <i>Proaktyvus elgesys</i> | Frese ir kt. (1997) | 0,89 | 0,869 |
| <i>Igalinimas</i> | Hayes (1994) | 0,85 | 0,845 |
| <i>Bendrasis saviveiksmingumas</i> | Chen ir kt. (2001) | 0,85 | 0,904 |

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis literatūros analize ir SPSS programos apskaičiuotais duomenimis)

Iš lentelės galima pamatyti, kad visų konstrukty Cronbach Alpha reikšmės yra aukštesnės nei 0,7, kas reiškia, kad konstrukty teiginių atsakymai koreliuoja tarpusavyje ir konstruktai yra patikimi. Koeficientai taip pat nesiekia 1, kas reiškia, kad teiginiai pagal savo turinį nėra visiškai identiški. Apskaičiuotos Cronbach Alpha reikšmės nesiskiria stipriai nuo autorių reikšmių, kas rodo, kad vertimas buvo atliktas kokybiškai, nepakeičiant teiginių prasmės.

Atlikus Cronbach Alpha skaičiavimus ir įsitikinus, kad konstruktai yra patikimi, toliau buvo atlikti skirstinio normalumo įvertinimo testai – Kolmogorovo-Smirnovo ir Šapiro-Vilko testas. 13 lentelė vaizduoja abiejų testų rezultatus.

13 lentelė. Paskirstymo normalumo testo rezultatai

| Konstruktas | Kolmogorovo - Smirnovos testas | | | Šapiro - Vilko testas | | | Asimetrijos koeficientas | Eksceso koeficientas |
|---------------------------------|--------------------------------|-------|---------|-----------------------|-------|---------|--------------------------|----------------------|
| | Reikšmė | Imtis | p vertė | Reikšmė | Imtis | p vertė | | |
| <i>Transformacinė lyderystė</i> | 0,098 | 240 | <0,001 | 0,941 | 240 | <0,001 | -0,717 | 0,044 |
| <i>Tarnaujanti</i> | 0,069 | 240 | 0,008 | 0,980 | 240 | 0,002 | -0,313 | -0,238 |

| <i>lyderystė</i> | | | | | | | | |
|------------------------------------|-------|-----|-------|-------|-----|--------|--------|--------|
| <i>Proaktyvus elgesys</i> | 0,076 | 240 | 0,002 | 0,975 | 240 | <0,001 | -0,207 | -0,461 |
| <i>Igalinimas</i> | | | | | | | | |
| | 0,077 | 240 | 0,001 | 0,985 | 240 | 0,013 | -0,364 | 0,022 |
| <i>Bendrasis saviveiksmingumas</i> | | | | | | | | |
| | 0,075 | 240 | 0,002 | 0,966 | 240 | <0,001 | -0,316 | 0,614 |

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais)

Lentelė rodo, kad pagal abu testus nei vieno konstrukto p reikšmė nėra didesnė už 0,05. Tai reiškia, kad duomenys neatitinka normalaus pasiskirstymo ir netenkina normalumo prielaidos. Atlikus konstrukto Q-Q plot ir histogramų analizes (žr. 2 priedas), kurios padeda suprasti kodėl duomenys neturi normalaus skirstinio, paaiškėjo, kad duomenys yra arti normalaus pasiskirstymo - Q-Q plot grafikuose duomenys yra pasiskirstę aplink 45^o tiesę, o dauguma histogramų stulpelių yra išsidėstę pagal Gauso kreivę. Taip pat buvo įvertinti asimetrijos ir eksceso koeficientai. Jų reikšmės nesiekia vieneto, kas patvirtina, kad duomenys yra arti normalaus skirstinio arba, kitaip tariant, parametriniai ir gali būti laikomi normaliai reikšmingai pasiskirsčiusiais. Tai reiškia, kad tolimesnėje eigoje duomenys gali būti naudojami regresinei analizei.

Kadangi buvo nustatyta, kad duomenys nėra visiškai normaliai pasiskirstę, tačiau yra parametriniai, vertinimo vidurkių statistiškai reikšmingų skirtumų suradimui buvo naudojami T-test ir One-Way ANOVA (F-test) reikšmingumo testai. T-testas buvo naudojamas lyties ir vadovaujančio/nevadovaujančios pozicijos demografinėms charakteristikoms. 14 lentelė rodo T-testo rezultatus.

14 lentelė. **Konstrukto vidurkių palyginimas pagal lytį ir poziciją, naudojant T-test analizę**

| | Demografinė charakteristika | Lytis | Pozicija |
|---|-----------------------------|--------|----------|
| Transformacinis lyderystės stilius | Levene's test p | 0,926 | 0,204 |
| | t | -0,934 | 0,562 |
| | t-test two-sided p | 0,351 | 0,575 |
| | vidurkis | | |
| Tarnaujantis lyderystės stilius | Levene's test p | 0,163 | 0,916 |
| | t | 0,327 | 1,903 |
| | t-test two-sided p | 0,744 | 0,058 |
| | vidurkis | | |
| Igalinimas | Levene's test p | 0,136 | 0,192 |

| | | | |
|------------------------------------|--------------------|--------|-------------------------------------|
| | t | 1,211 | 4,221 |
| | t-test two-sided p | 0,227 | <0,01 |
| | vidurkis | | Vadovai – 3,92 Ne vadovai – 3,53 |
| Proaktyvus elgesys | Levene's test p | 0,075 | 0,930 |
| | t | 0,508 | 5,644 |
| | t-test two-sided p | 0,612 | <0,01 |
| | vidurkis | | Vadovai – 4,28 Ne vadovai – 3,80 |
| Bendrasis saviveiksmingumas | Levene's test p | 0,582 | 0,448 |
| | t | -0,031 | 3,661 |
| | t-test two-sided p | 0,975 | <0,01 |
| | vidurkis | | Vadovai – 4,29 Ne vadovai – 3,98 |

Pastaba: lentelėje nurodyti vidurkiai tik tų demografinių charakteristikų, kurių vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais)

Transformacinės ir tarnaujančios lyderystės stiliaus, įgalinimo, proaktyvaus elgesio ir bendrojo saviveiksmingumo tyrimo duomenų palyginimas pagal lytį

T-test analizė parodė, kad lytis, kaip demografinė charakteristika nedaro reikšmingo skirtumo transformacinio lyderystės stiliaus ($t=-0,934$; $p=0,926$), tarnaujančio lyderystės stiliaus ($t=0,327$; $p=0,926$), įgalinimo ($t=1,211$; $p=0,136$), proaktyvaus elgesio ($t=0,508$; $p=0,075$) ir bendrojo saviveiksmingumo vertinimui ($t=0,031$; $p=0,582$). (žr. 2 priedas)

Transformacinės ir tarnaujančios lyderystės stiliaus, įgalinimo, proaktyvaus elgesio ir bendrojo saviveiksmingumo tyrimo duomenų palyginimas pagal poziciją

T-test analizė parodė, kad pozicija, kaip demografinė charakteristika nedaro reikšmingo skirtumo transformacinio lyderystės stiliaus ($t=0,562$; $p=0,204$), tarnaujančio lyderystės stiliaus ($t=1,903$; $p=0,916$), įgalinimo ($t=4,221$; $p=0,192$), proaktyvaus elgesio ($t=5,644$; $p=0,930$) ir bendrojo saviveiksmingumo dispersijoms ($t=3,661$; $p=0,448$). Tačiau kalbant apie įgalinimo, proaktyvaus elgesio ir saviveiksmingumo konstruktus nustatyta, kad vadovaujančias pareigas užimančių respondentų vertinimo vidurkiai ($v=3,92$; $4,28$; $4,29$ atitinkamai) yra statistiškai reikšmingai aukštesni

negu nevadovaujančias pareigas užimančių respondentų vertinimo vidurkiai ($v=3,53$; 3,80; 3,98 atitinkamai). (žr. 2 priedas)

One-Way ANOVA reikšmingumo testas buvo naudojamas amžiaus, išsilavinimo, patirties, organizacijos veiklos srities, ir įmonės darbuotojų skaičiaus demografinėms charakteristikoms. 15 lentelė vaizduoja One-Way ANOVA testo rezultatus.

15 lentelė. **Konstruktyų palyginimas pagal amžių, patirtį, išsilavinimą, įmonės veiklos sritį ir įmonės darbuotojų skaičių, naudojant One-Way ANOVA analizę**

| | Demografinė charakteristika | Amžius | Patirtis | Išsilavinimas | Įmonės veiklos sritis | Įmonės darbuotojų skaičius |
|---|-----------------------------|--------|----------|---|-----------------------|--|
| Transformacinis lyderystės stilius | F | 0,769 | 0,956 | 0,462 | 1,193 | 0,410 |
| | p | 0,817 | 0,540 | 0,804 | 0,293 | 0,746 |
| | v | | | | | |
| Tarnaujantis lyderystės stilius | F | 0,689 | 0,898 | 0,561 | 1,668 | 1,454 |
| | p | 0,902 | 0,629 | 0,730 | 0,082 | 0,228 |
| | v | | | | | |
| Igalinimas | F | 1,347 | 0,531 | 2,365 | 1,359 | 1,961 |
| | p | 0,108 | 0,982 | 0,041 | 0,194 | 0,121 |
| | v | | | Profesinis – 3,38 Nebaigtas aukštasis – 3,40 Aukštasis universitetinis – 3,77 | | |
| Proaktyvus elgesys | F | 0,817 | 0,640 | 1,879 | 0,840 | 0,094 |
| | p | 0,755 | 0,933 | 0,099 | 0,600 | 0,963 |
| | v | | | | | |
| Bendrasis saviveiksmingumas | F | 0,729 | 0,711 | 2,366 | 0,981 | 2,744 |
| | p | 0,863 | 0,874 | 0,041 | 0,464 | 0,044 |
| | v | | | Vidurinis – 3,68 Aukštasis universitetinis – 4,16 | | 1-9 darbuotojai – 3,90 250 ir daugiau darbuotojų – 4,17 |

Pastaba: lentelėje nurodyti vidurkiai tik tų demografinių charakteristikų, kurių vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais)

Transformacinės ir tarnaujančios lyderystės stiliaus, įgalinimo, proaktyvaus elgesio ir bendrojo saviveiksmingumo tyrimo duomenų palyginimas pagal amžių

Pagal Anova analizę nustatyta, kad amžius nedaro reikšmingo skirtumo transformacinio lyderystės stiliaus ($F=0,769$; $p=0,817$), tarnaujančio lyderystės stiliaus ($F=0,689$; $p=0,902$), įgalinimo ($F=0,531$; $p=0,982$), proaktyvaus elgesio ($F=0,817$; $p=0,755$) ir bendrojo saviveiksmingumo vertinimui ($F=0,729$; $p=0,863$). (žr. 2 priedas)

Transformacinės ir tarnaujančios lyderystės stiliaus, įgalinimo, proaktyvaus elgesio ir bendrojo saviveiksmingumo tyrimo duomenų palyginimas pagal patirtį

Anova analizė parodė, kad patirtis, kaip demografinė charakteristika nedaro reikšmingo skirtumo transformacinio lyderystės stiliaus ($F=0,956$; $p=0,540$), tarnaujančio lyderystės stiliaus ($F=0,898$; $p=0,629$), įgalinimo ($F=0,531$; $p=0,982$), proaktyvaus elgesio ($F=0,640$; $p=0,933$) ir bendrojo saviveiksmingumo vertinimui ($F=0,711$; $p=0,874$). (žr. 2 priedas)

Transformacinės ir tarnaujančios lyderystės stiliaus, įgalinimo, proaktyvaus elgesio ir bendrojo saviveiksmingumo tyrimo duomenų palyginimas pagal išsilavinimą

Remiantis Anova analize nustatyta, kad išsilavinimas, kaip demografinė charakteristika nedaro reikšmingo skirtumo transformacinio lyderystės stiliaus ($F=0,462$; $p=0,804$), tarnaujančio lyderystės stiliaus ($F=0,561$; $p=0,730$) ir proaktyvaus elgesio ($F=1,879$; $p=0,099$) vertinimui. Tačiau buvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas įgalinimo ($t=2,365$; $p=0,041$) ir bendrojo saviveiksmingumo vertinimui ($t=2,366$; $p=0,041$). Didžiausias vidurkio skirtumas, nustatytas ir LSD, ir Bonferroni testų yra tarp vidurinį ($v=3,68$) ir aukštąjį universitetinį ($v=4,16$) išsilavinimą turinčių respondentų vertinant saviveiksmingumą. Tai reiškia, kad apklaustieji, turintys aukštąjį išsilavinimą žymiai daugiau tiki savo jėgomis įveikiant darbo užduotis negu respondentai, turintys vidurinį išsilavinimą. (žr. 2 priedas) Taip pat reikšmingas skirtumas, nustatytas LSD testo, pasireiškia vertinant įgalinimo konstrukta. Šioje kategorijoje aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai turi reikšmingai aukštesnį vertinimo vidurkį ($v=3,77$) negu apklaustieji, kurių išsilavinimas yra profesinis ($v=3,38$) arba nebaigtas aukštasis ($v=3,40$). Tai rodo, kad darbuotojai, turintys aukštąjį išsilavinimą organizacijose yra įgalinami daugiau, negu aukštojo išsilavinimo neturintys.

Transformacinės ir tarnaujančios lyderystės stiliaus, įgalinimo, proaktyvaus elgesio ir bendrojo saviveiksmingumo tyrimo duomenų palyginimas pagal organizacijos veiklos sritį

Anova analizė parodė, kad organizacijos veiklos sritis, kaip demografinė charakteristika nedaro reikšmingo skirtumo transformacinio lyderystės stiliaus ($t=1,193$; $p=0,293$), tarnaujančio lyderystės stiliaus ($t=1,668$; $p=0,082$), įgalinimo ($t=1,359$; $p=0,194$), proaktyvaus elgesio ($t=0,840$; $p=0,600$) ir bendrojo saviveiksmingumo vertinimui ($t=0,981$; $p=0,464$). (žr. 2 priedas)

Transformacinės ir tarnaujančios lyderystės stiliaus, įgalinimo, proaktyvaus elgesio ir bendrojo saviveiksmingumo tyrimo duomenų palyginimas pagal įmonės darbuotojų skaičių

Pagal Anova analizę nustatyta, kad įmonės darbuotojų skaičius, kaip demografinė charakteristika nedaro reikšmingo skirtumo transformacinio lyderystės stiliaus ($t=0,410$; $p=0,746$), tarnaujančio lyderystės stiliaus ($t=1,454$; $p=0,228$), įgalinimo ($t=1,961$; $p=0,121$) ir proaktyvaus elgesio vertinimui ($t=0,094$; $p=0,963$). Tačiau ir Bonferroni, ir LSD testas patvirtina, kad skirtumas egzistuoja vertinant bendrąjį saviveiksmingumą ($t=2,744$; $p=0,044$). Respondentai, dirbantys mažose įmonėse (1-9 darbuotojai) vertina savo saviveiksmingumą reikšmingai žemiau ($v=3,90$) negu apklaustieji, dirbantys didelėse organizacijose (250 ir daugiau darbuotojų, $v=4,17$). Tai reiškia, kad respondentai, dirbantys didelėse organizacijose pasitiki savo jėgomis atliekant užduotis daugiau, negu respondentai dirbantys mažose įmonėse. (žr. 2 priedas)

Apibendrinant, lytis, amžius, patirtis ir organizacijos veiklos sritis nedaro reikšmingo skirtumo transformacinio lyderystės stiliaus, tarnaujančio lyderystės stiliaus, įgalinimo, proaktyvaus elgesio ir bendrojo saviveiksmingumo vertinimui. Tuo tarpu įvertinant respondentų pozicijos pobūdį, išsilavinimą ir įmonės darbuotojų skaičių išryškėja reikšmingi vertinimo skirtumai. Vadovaujančias pareigas užimančių respondentų įgalinimo, proaktyvaus elgesio ir saviveiksmingumo vertinimo vidurkiai ($v=3,92$; 4,28; 4,29) yra statistiškai reikšmingai aukštesni negu nevadovaujančias pareigas užimančių respondentų vertinimo vidurkiai ($v=3,53$; 3,80; 3,98). Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai žymiai aukščiau vertina savo įgalinimo turi įmonėje lygį ($v=3,77$) negu apklaustieji, kurių išsilavinimas yra profesinis ($v=3,38$) arba nebaigtas aukštasis ($v=3,40$). Be to, vidurinį išsilavinimą turintys žmonės ($v=3,68$) reikšmingai žemiau vertina savo bendrąjį saviveiksmingumą negu turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą ($v=4,16$). Galiausiai, respondentai, dirbantys mažose įmonėse (1-9 darbuotojai) vertina savo saviveiksmingumą reikšmingai žemiau ($v=3,90$) negu apklaustieji, dirbantys didelėse organizacijose (250 ir daugiau darbuotojų, $v=4,17$). (žr. 2 priedas)

3.3 Transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus poveikis proaktyviam darbuotojų elgesiui

Norint įvertinti, ar transformacinė ir tarnaujanti lyderystė daro tiesioginį reikšmingą poveikį proaktyviam elgesiui, buvo atlikta tiesinė regresinė analizė.

Pirminės regresinės analizės duomenis vaizduoja 16 lentelė. Gauta Anova testo $F=7,146$, $p<0,001$. VIF reikšmė nėra didesnė už 4, kas reiškia, kad x reikšmės nekoreliuoja stipriai tarpusavyje ir gali būti traukiamos į regresiją. Gautas regresinės lygties determinacijos koeficientas adjusted $R^2 = 0,049$, vadinasi, transformacinis ir tarnaujantis lyderystės stilius tik 4,9% paaiškina darbuotojų proaktyvų elgesį. Iš lentelės galima pamatyti, kad nors bendra p reikšmė yra mažesnė už 0,05, transformacinio lyderystės stiliaus p reikšmė ($p=0,963$) yra žymiai didesnė, kas reiškia, kad šį nepriklausomą kintamąjį iš regresijos turime išmesti. Tai patvirtina ir Bootstrap 95% pasitikėjimo intervalai $[-1,136;0,157]$, kurie apima nulį, kas rodo, kad kintamasis yra statistiškai nereikšmingas (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Transformacinės ir tarnaujančios lyderystės bei proaktyvaus darbuotojų elgesio regresinės analizės rezultatai

| | B | Koeficientų standartinės paklaidos | β | t | p | VIF | Bootstrap 95% pasitikėjimo intervalai | |
|---|-------|------------------------------------|---------|--------|--------------|-------|---------------------------------------|--------------|
| | | | | | | | apatinis | viršutinis |
| Konstanta | 3,288 | 0,185 | | 17,780 | <0,001 | | 2,857 | 3,720 |
| Transformacinis lyderystės stilius | 0,003 | 0,072 | 0,005 | 0,046 | 0,963 | 2,649 | -1,136 | 0,157 |
| Tarnaujantis lyderystės stilius | 0,181 | 0,079 | 0,235 | 2,286 | 0,023 | 2,649 | 0,022 | 0,334 |

Priklausomas kintamasis – proaktyvus darbuotojų elgesys

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais)

Iš regresijos pašalinama transformacinė lyderystė. Atmetama pirmoji hipotezė:

H1 – transformacinis lyderystės stilius teigiamai veikia proaktyvų darbuotojo elgesį.

Kadangi tarnaujančios lyderystės stiliaus p reikšmė ($p=0,023$) ir Bootstrap intervalai $[0,022;0,334]$ rodo, kad kintamasis yra statistiškai reikšmingas, tikslesnei analizei buvo sudarytas pakoreguotas regresijos modelis, įtraukiantis tik tarnaujančią lyderystę ir proaktyvų elgesį. 17 lentelė rodo pakoreguotą regresiją. Gauta Anova testo $F=14,351$, $p<0,001$. VIF reikšmė yra mažesnė negu 4. Gautas regresinės lygties determinacijos koeficientas adjusted $R^2 = 0,053$. Tai reiškia, kad tarnaujantis lyderystės stilius tik 5,3% paaiškina darbuotojų proaktyvų elgesį. Durbin-Watson rodiklis yra 2,015, kas arti dvejeta ir leidžia prognozuoti, kad kitų darbuotojų proaktyvus elgesys taip pat priklauso nuo tarnaujančio lyderystės stiliaus ir gali būti tiksliai pagal jį nustatytas.

Tarnaujanti lyderystė daro statistiškai reikšmingą poveikį proaktyviam darbuotojų elgesiui ($t=3,788$; $p<0,001$). Teigiamos beta reikšmės rodo, kad ryšys tarp kintamųjų yra tiesioginis – kuo didesnė tarnaujanti lyderystė, tuo proaktyvesnis darbuotojų elgesys. Patikrinus Bootstrap 95% pasitikėjimo intervalus $[0,079;0,291]$ nustatyta, kad į intervalų ribas neįeina 0 reikšmė, o tai reiškia, kad tarnaujančios lyderystės stiliaus kintamasis yra statistiškai reikšmingas. Patikrinus konstantos reikšmes, nustatyta, kad konstanta yra statistiškai reikšminga ($t = 18,694$; $p<0,001$). Bootstrap 95% pasitikėjimo intervalai neapima nulio $[2,893;3,695]$. Tai patvirtina, kad konstanta yra statistiškai reikšminga (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. **Tarnaujančios lyderystės bei proaktyvaus darbuotojų elgesio regresinės analizės rezultatai**

| | B | Koeficientų standartinės paklaidos | β | t | p | VIF | Bootstrap 95% pasitikėjimo intervalai | |
|--|-------|--|---------|--------|--------|-------|---|------------|
| | | | | | | | apatinis | viršutinis |
| Konstanta | 3,291 | 0,176 | | 18,694 | <0,001 | | 2,893 | 3,695 |
| Tarnaujantis lyderystės stilius | 0,184 | 0,049 | 0,238 | 3,788 | <0,001 | 1,000 | 0,079 | 0,291 |

Priklausomas kintamasis – proaktyvus darbuotojų elgesys

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais)

Patvirtinama antroji hipotezė:

H2 - tarnaujantis lyderystės stilius teigiamai veikia proaktyvų darbuotojo elgesį.

Kadangi tarnaujantis lyderystės stilius paaiškina tik 5,3% proaktyvaus elgesio, buvo nuspręsta patikrinti, kaip tiesiogiai įtakoja proaktyvų elgesį ir kiti tyrimo modelio konstruktai – įgalinimas ir bendrasis saviveiksmingumas. Papildomai atliktos regresijos rezultatus vaizduoja 18 lentelė. Gauta Anova testo $F=114,967$, $p<0,001$. VIF reikšmė yra mažesnė negu 4 ($VIF=1,159$), kas rodo, x reikšmės nekoreliuoja stipriai tarpusavyje ir gali būti traukiamos į regresiją. Gautas regresinės lygties determinacijos koeficientas adjusted $R^2 = 0,488$. Tai reiškia, kad įgalinimas ir bendrasis saviveiksmingumas paaiškina praktiškai pusę (48,8%) darbuotojų proaktyvaus elgesio. Durbin-Watson rodiklis yra 2,120, kas arti dvejeta ir leidžia prognozuoti, kad kitų darbuotojų proaktyvus elgesys taip pat priklauso nuo įgalinimo ir bendrojo saviveiksmingumo bei gali būti tiksliai pagal juos nustatytas.

Abu kintamieji daro statistiškai reikšmingą poveikį proaktyviam darbuotojų elgesiui - įgalinimo $t=3,055$; $p=0,003$, o bendrojo saviveiksmingumo $t=12,664$; $p<0,001$. Teigiamos beta reikšmės rodo, kad ryšys tarp kintamųjų ir yra tiesioginis – kuo aukštesnis įgalinimas arba bendrasis saviveiksmingumas, tuo proaktyvesnis darbuotojų elgesys. Patikrinus Bootstrap 95% pasitikėjimo intervalus (įgalinimo $[0,033;0,255]$, bendrojo saviveiksmingumo $[0,542;0,762]$) nustatyta, kad į intervalų ribas nepatenka 0 reikšmė, o tai reiškia, kad įgalinimo ir bendrojo saviveiksmingumo kintamųjų poveikis yra statistiškai reikšmingas. Patikrinus konstantos reikšmes, nustatyta, kad konstanta yra statistiškai reikšminga ($t = 3,309$; $p=0,001$). Bootstrap 95% pasitikėjimo intervalai neapima nulio $[0,277;1,212]$. Tai patvirtina, kad konstanta yra statistiškai reikšminga (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. **Įgalinimo, bendrojo saviveiksmingumo bei proaktyvaus darbuotojų elgesio regresinės analizės rezultatai**

| | B | Koeficientų standartinės paklaidos | β | t | p | VIF | Bootstrap 95% pasitikėjimo intervalai | |
|------------------------------------|-------|------------------------------------|---------|--------|--------|-------|---------------------------------------|------------|
| | | | | | | | apatinis | viršutinis |
| Konstanta | 0,729 | 0,220 | | 3,309 | 0,001 | | 0,277 | 1,212 |
| Įgalinimas | 0,146 | 0,048 | 0,152 | 3,055 | 0,003 | 1,159 | 0,033 | 0,255 |
| Bendrasis saviveiksmingumas | 0,658 | 0,052 | 0,631 | 12,664 | <0,001 | 1,159 | 0,542 | 0,762 |

Priklausomas kintamasis – proaktyvus darbuotojų elgesys

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais)

Atlikus regresinę analizę paaiškėjo, kad iš visų konstrukčių labiausiai proaktyvų elgesį tiesiogiai įtakoja bendrasis saviveiksminumas ($\beta=0,631$). Tai reiškia, kad bendrajam saviveiksmingumui padidėjus 100 procentų, darbuotojo proaktyvaus elgesio vertinimo vidurkis padidėja 63%. Toliau mažėjančiai išsidėsto tarnaujantis lyderystės stilius ($\beta=0,238$) ir įgalinimas ($\beta=0,152$). Tarnaujančiam lyderystės stiliui padidėjus 100%, proaktyvaus elgesio vertinimo vidurkis padidėja 24%. Įgalinimui padidėjus 100%, proaktyvaus elgesio vertinimo vidurkis padidėja 15%. Tuo tarpu transformacinis lyderystės stilius proaktyviam elgesiui reikšmingos įtakos nedaro.

3.4 Transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus poveikis proaktyviam darbuotojų elgesiui, medijuojant įgalinimui ir moderuojant bendrajam darbuotojų saviveiksmingumui

Norint įvertinti, ar darbuotojų įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinės/tarnaujančios lyderystės ir proaktyvaus elgesio bei patikrinti ar bendrasis saviveiksmingumas moderuoja ryšius tarp transformacinės lyderystės/tarnaujančios lyderystės/įgalinimo ir proaktyvaus elgesio, buvo patikrintas moderuotos mediacijos modelis naudojant SPSS PROCESS v4.2 by Andrew F. Hayes įskiepi. Analizei buvo panaudotas 15 Hayes modelis, kuris buvo atskirai naudojamas kiekvienam iš X konstrukčių.

Pirmiausia buvo atlikta regresinė, mediatoriaus ir moderatoriaus analizė su transformaciniu lyderystės stiliumi, kur X-transformacinė lyderystė, Y-proaktyvus elgesys, M-įgalinimas ir W-bendrasis saviveiksmingumas. 19 lentelė rodo analizės rezultatus.

19 lentelė. **Transformacinio lyderystės stiliaus poveikio proaktyviam elgesiui, medijuojant įgalinimui ir moderuojant bendrajam saviveiksmingumui regresinės analizės rezultatai**

| | B | SN | t | p | LLCI | ULCI |
|-------------------|----------|-----------|----------|----------|-------------|-------------|
| $X \rightarrow M$ | 0,3293 | 0,0427 | 7,7045 | 0,0000 | 0,2451 | 0,4135 |
| $X \rightarrow Y$ | 0,4259 | 0,2129 | 2,0007 | 0,0466 | 0,0065 | 0,8452 |
| $M \rightarrow Y$ | -0,2221 | 0,3566 | -0,6228 | 0,5341 | -0,9245 | 0,4804 |
| $W \rightarrow Y$ | 0,7212 | 0,2935 | 2,4574 | 0,0147 | 0,1430 | 1,2994 |
| $X * W = Y$ | -0,1096 | 0,0519 | -2,1109 | 0,0358 | -0,2119 | -0,0073 |

| | | | | | | |
|---------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|
| $M*W=Y$ | 0,0942 | 0,0864 | 1,0901 | 0,2768 | -0,0760 | 0,2644 |
|---------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|

Pastaba: X - transformacinis lyderystės stilius, Y - proaktyvus elgesys, M - įgalinimas, W - bendrasis saviveiksmingumas

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais)

Pirmiausia, pagal Hayes modelį nagrinėjamas ryšys tarp transformacinio lyderystės ryšys ir įgalinimo. Gautas $F=59,3593$; $p=0,0000$; $R^2= 0,1996$ rodo, kad tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys, kuris sudaro praktiškai 20% - transformacinė lyderystė paaiškina 20% įgalinimo.

Toliau analizuojamas transformacinės lyderystės, įgalinimo ir bendrojo saviveiksmingumo poveikis proaktyviam elgesiui, įtraukiant moderacijas. Šio modelio $F=47,2589$; $p=0,0000$; $R^2= 0,5024$, kas rodo, jog tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys, kuris sudaro 50% - kintamieji paaiškina 50% proaktyvaus elgesio. Tačiau įvertinant atskirai kiekvieno kintamojo ryšį su proaktyviu elgesiu matome, kad proaktyvų elgesį reikšmingai įtakoja tik transformacinė lyderystė ($t=2,0007$; $p=0,0466$) ir bendrasis saviveiksmingumas ($t=2,4574$; $p=0,0147$). Įgalinimas tiesiogiai reikšmingo ryšio proaktyviam elgesiui šiame modelyje nedaro ($t=-0,6228$; $p=0,5341$). Tai patvirtina ir 95% pasitikėjimo intervalai $[-0,9245; 0,4804]$, kurie apima 0, kas reiškia, kad ryšys nėra reikšmingas.

Kalbant apie moderacijas, statistiškai reikšmingas ryšys pasireiškia kai bendrasis saviveiksmingumas moderuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir proaktyvaus elgesio ($t=-2,1109$; $p=0,0358$). Nors R^2 -chng rodiklis (R^2 -chng=0,0095) parodo, kad įtraukiant šią moderaciją modelio efektas padidėja vos 1%, p reikšmė visgi parodo, kad šis poveikis yra statistiškai reikšmingas. Tačiau Johnson-Neyman reikšmingumo testas (žr. 2 priedą) nustato, kad šis ryšys pasireiškia tik esant labai aukštam saviveiksmingumui – nuo 4,9824 vertės. Patvirtinama hipotezė:

H5 - bendrasis saviveiksmingumas moderuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio.

B efekto reikšmė parodo, kad ryšys yra su minuso ženklu. Tai reiškia, kad kai darbuotojas yra labai saviveiksmingas, transformacinio lyderystės stiliaus poveikis proaktyviam elgesiui yra silpnėsnis, o kai darbuotojas nėra saviveiksmingas, transformacinio lyderystės stiliaus poveikis proaktyviam elgesiui yra stipresnis. Toks ryšys gali pasireikšti dėl to, kad aukštą saviveiksmingumo lygį turintys darbuotojai yra labiau savarankiški ir nereikalauja daug išorinės paramos.

Bendrojo saviveiksmingumo moderacija ryšiui tarp įgalinimo ir proaktyvaus elgesio nėra statistiškai reikšminga ($t=1,0901$; $p=0,2768$). Tai patvirtina 95% pasitikėjimo intervalai $[-0,0760$;

0,2644], kurie įtraukia 0. R²-chnę rodiklis (R²-chnę=0,0025) parodo, kad įtraukiant šią moderaciją modelio efektas padidėja vos 0,3%, kas nėra statistiškai reikšminga. Taigi atmetama hipotezė:

H7 – bendrasis saviveiksmingumas moderuoja ryšį tarp įgalinimo ir proaktyvaus elgesio.

Nagrinėjant mediacinį ryšį nustatyta, kad moderuotos mediacijos poveikis pasireiškia tik esant aukštam saviveiksmingumo lygiui (žr. 20 lentelę). Iš lentelės galima pamatyti, kad kai bendrojo saviveiksmingumo lygis žemesnis, Bootstrap pasitikėjimo intervalai įtraukia nulinę reikšmę [-0,0253; 0,0942], tačiau esant aukštesniam bendrojo saviveiksmingumo lygiui Bootstrap pasitikėjimo intervalai neįtraukia nulio [0,0142; 0,0966] [0,0219; 0,1298], kas reiškia, jog efektas yra statistiškai reikšmingas. Patvirtinama hipotezė:

H3 - įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio

B poveikio reikšmės yra teigiamos. Tai rodo, kad ryšys yra tiesioginis. Taigi kuo aukštesnis yra darbuotojo bendrojo saviveiksmingumo lygis, tuo stipresnį poveikį transformacinis lyderystės stilius turės proaktyviam elgesiui kai darbuotojas yra įgalinamas. Kita vertus, kuo žemesnis yra darbuotojo bendrojo saviveiksmingumo lygis, tuo silpnesnį poveikį transformacinis lyderystės stilius turės proaktyviam elgesiui kai darbuotojas yra įgalinamas.

20 lentelė. **Moderuotos mediacijos poveikis ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir proaktyvaus elgesio**

| <i>Bendrojo saviveiksmingumo vertės</i> | B | BootSN | BootLLCI | BootULCI |
|---|----------|---------------|-----------------|-----------------|
| 3,4565 | 0,0341 | 0,0303 | -0,0253 | 0,0942 |
| 4,0755 | 0,0533 | 0,0207 | 0,0142 | 0,0966 |
| 4,6946 | 0,0725 | 0,0276 | 0,0219 | 0,1298 |

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais)

Toliau buvo atlikta regresinė, mediatoriaus ir moderatoriaus analizė su tarnaujančiu lyderystės stiliumi, kur X-tarnaujanti lyderystė, Y-proaktyvus elgesys, M-įgalinimas ir W-bendrasis saviveiksmingumas. 21 lentelė rodo analizės rezultatus.

21 lentelė. **Tarnaujančio lyderystės stiliaus poveikio proaktyviam elgesiui, medijuojant įgalinimui ir moderuojant bendrajam saviveiksmingumui regresinės analizės rezultatai**

| | B | SN | t | p | LLCI | ULCI |
|-------------------|----------|-----------|----------|----------|-------------|-------------|
| $X \rightarrow M$ | 0,4252 | 0,0444 | 9,5765 | 0,0000 | 0,3377 | 0,5127 |
| $X \rightarrow Y$ | 0,5137 | 0,2669 | 1,9245 | 0,0555 | -0,0122 | 1,0395 |
| $M \rightarrow Y$ | -0,2581 | 0,3703 | -0,6971 | 0,4864 | -0,9876 | 0,4714 |
| $W \rightarrow Y$ | 0,7395 | 0,2968 | 2,4915 | 0,0134 | 0,1547 | 1,3243 |
| $X * W = Y$ | -0,1256 | 0,0638 | -1,9687 | 0,0502 | -0,2513 | 0,0001 |
| $M * W = Y$ | 0,0984 | 0,0889 | 1,1072 | 0,2693 | -0,0767 | 0,2736 |

Pastaba: X – tarnaujantis lyderystės stilius, Y - proaktyvus elgesys, M - įgalinimas, W - bendrasis saviveiksmingumas

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais)

Nagrinėjant ryšį tarp tarnaujančios lyderystės ir įgalinimo gautas $F=917097$; $p=0,0000$; $R^2= 0,2782$ rodo, kad tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys, kuris sudaro 28%. Tai reiškia, kad tarnaujanti lyderystė paaiškina 28% įgalinimo.

Analizuojamas tarnaujančios lyderystės, įgalinimo ir bendrojo saviveiksmingumo poveikis proaktyviam elgesiui, įtraukiant moderacijas, parodė sekančius rodiklius: $F=46,9519$; $p=0,0000$; $R^2= 0,5008$. Tai rodo, kad tarp kintamųjų ir proaktyvaus elgesio pasireiškia statistiškai reikšmingas ryšys, kuris sudaro 50% - kintamieji paaiškina 50% proaktyvaus elgesio. Tačiau įvertinant atskirai kiekvieno kintamojo ryšį su proaktyviu elgesiu galima pastebėti, kad proaktyvų elgesį reikšmingai įtakoja tik bendrasis saviveiksmingumas ($t=2,4915$; $p=0,0134$). Tarnaujantis lyderystės stilius ($t=1,9245$; $p=0,0555$) ir įgalinimas ($t=-0,6971$; $p=0,4864$) šiame modelyje nedaro tiesiogiai reikšmingo poveikio proaktyviam elgesiui. Tai patvirtina ir 95% pasitikėjimo intervalai $[-0,0122; 1,0395]$ $[-0,9876; 0,4714]$, kurie apima 0. Tai reiškia, kad ryšys nėra statistiškai reikšmingas.

Kalbant apie modelio moderacijas, šiuo atveju statistiškai reikšmingas ryšys nepasireiškia nei saviveiksmingumui moderuojant ryšį tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio ($t=-1,9687$; $p=0,0502$; $R^2\text{-chn}g=0,0083$), nei tam pačiam moderatoriumi veikiant ryšį tarp įgalinimo ir proaktyvaus elgesio ($t=1,1072$; $p=0,2693$; $R^2\text{-chn}g=0,0026$). Nors pirmoji moderacija galėtų dar atitikti reikšmingumo kriterijų, Johnson-Neyman testas (žr. 2 priedą) atmeta šią tikimybę parodydamas, kad ryšys nėra reikšmingas esant bet kuriam bendrojo saviveiksmingumo lygiui. Todėl paneigiamos hipotezės:

H6 - bendrasis saviveiksmingumas moderuoja ryšį tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio.

H7 – bendrasis saviveiksmingumas moderuoja ryšį tarp įgalinimo ir proaktyvaus elgesio.

Nagrinėjant mediacinį ryšį nustatyta, kad moderuotos mediacijos poveikis pasireiškia tik esant aukštam saviveiksmingumo lygiui (žr. 22 lentelę). Iš lentelės galima pamatyti, kad kai bendrojo saviveiksmingumo lygis žemesnis, Bootstrap pasitikėjimo intervalai įtraukia nulinę reikšmę [-0,0541; 0,1210]. Esant aukštesniam bendrojo saviveiksmingumo lygiui Bootstrap pasitikėjimo intervalai neįtraukia nulio [0,0018; 0,1171] [0,0168; 0,1540]. Tai reiškia, kad poveikis yra statistiškai reikšmingas. Todėl patvirtinama hipotezė:

H4 – įgalinimas medijuoja ryšį tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio.

B poveikio reikšmės yra teigiamos. Tai rodo, kad ryšys yra tiesioginis. Kuo aukštesnis yra darbuotojo bendrojo saviveiksmingumo lygis, tuo stipresnį poveikį tarnaujančios lyderystės stilius turės proaktyviam elgesiui, kai darbuotojas yra įgalinamas. Kita vertus, kuo žemesnis yra darbuotojo bendrojo saviveiksmingumo lygis, tuo silpnesnį poveikį tarnaujančios lyderystės stilius turės proaktyviam elgesiui, įgalinant darbuotoją.

22 lentelė. **Moderuotos mediacijos poveikis ryšiui tarp tarnaujančios lyderystės ir proaktyvaus elgesio**

| Bendrojo saviveiksmingumo vertės | B | BootSN | BootLLCI | BootULCI |
|---|----------|---------------|-----------------|-----------------|
| 3,4565 | 0,0349 | 0,0443 | -0,0541 | 0,1210 |
| 4,0755 | 0,0608 | 0,0293 | 0,0018 | 0,1171 |
| 4,6946 | 0,0867 | 0,0349 | 0,0168 | 0,1540 |

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais)

3.5 Tyrimo rezultatų analizės apibendrinimas

Atlikus transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus poveikio darbuotojų proaktyviam elgesiui, medijuojant įgalinimui ir moderuojant bendrajam darbuotojų saviveiksmingumui tyrimo rezultatų analizę, padarytos sekančios hipotezių patvirtinimo išvados (žr. 23 lentelę):

23 lentelė. Tyrimo hipotezių patvirtinimo rezultatai

| | Hipotezė | Patvirtinta ar paneigta |
|----|---|-------------------------|
| H1 | Transformacinis lyderystės stilius teigiamai veikia proaktyvų darbuotojo elgesį. | Nepatvirtinta |
| H2 | Tarnaujantis lyderystės stilius teigiamai veikia proaktyvų darbuotojo elgesį. | Patvirtinta |
| H3 | Įgalinimas medijuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio. | Patvirtinta |
| H4 | Įgalinimas medijuoja ryšį tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio. | Patvirtinta |
| H5 | Bendrasis saviveiksmingumas moderuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio. | Patvirtinta |
| H6 | Bendrasis saviveiksmingumas moderuoja ryšį tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio. | Nepatvirtinta |
| H7 | Bendrasis saviveiksmingumas moderuoja ryšį tarp įgalinimo ir proaktyvaus elgesio. | Nepatvirtinta |

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis SPSS programos skaičiavimais)

Tiesinės regresijos metu gautas regresinės lygties determinacijos koeficientas $R^2 = 0,049$, rodo, kad transformacinis ir tarnaujantis lyderystės stilius tik 4,9% paaiškina darbuotojų proaktyvų elgesį. Transformacinis lyderystės stilius ($t=0,046$; $p=0,963$) nedaro statistiškai reikšmingo poveikio proaktyviam darbuotojų elgesiui. Tarnaujanti lyderystė ($t=3,788$; $p<0,001$) daro reikšmingą poveikį proaktyviam elgesiui ir paaiškina 5,3% darbuotojų proaktyvaus elgesio ($R^2 = 0,053$).

Statistiškai reikšmingas ryšys pasireiškia, kai bendrasis saviveiksmingumas moderuoja ryšį tarp transformacinės lyderystės ir proaktyvaus elgesio ($t=-2,1109$; $p=0,0358$; $R^2=0,0095$). Bendrojo saviveiksmingumo moderacija ryšiui tarp įgalinimo ir proaktyvaus elgesio nėra reikšminga ($t=1,0901$; $p=0,2768$; $R^2=0,0025$). Statistiškai reikšmingas ryšys taip pat nepasireiškia saviveiksmingumui moderuojant ryšį tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio ($t=-1,9687$; $p=0,0502$; $R^2=0,0083$), bei bendrajam saviveiksmingumui moderuojant ryšį tarp įgalinimo ir proaktyvaus elgesio ($t=1,1072$; $p=0,2693$; $R^2=0,0026$).

Moderuotos mediacijos poveikis abiejų lyderystės stilių atvejais pasireiškia tik esant aukštam saviveiksmingumo lygiui. Kai bendrojo saviveiksmingumo lygis žemesnis, poveikis nėra statistiškai reikšmingas [-0,0253; 0,0942], o esant aukštesniam bendrojo saviveiksmingumo lygiui – tampa reikšmingas [0,0142; 0,0966] [0,0219; 0,1298]. Tai reiškia, kad kuo aukštesnis yra darbuotojo bendrojo saviveiksmingumo lygis, tuo stipresnį poveikį transformacinės ir tarnaujančios lyderystės stilius turi proaktyviam elgesiui, kai darbuotojas yra įgalinamas. Kita vertus, kuo žemesnis yra darbuotojo bendrojo saviveiksmingumo lygis, tuo silpnesnį poveikį transformacinės ir tarnaujančios lyderystės stilius turi proaktyviam elgesiui, įgalinant darbuotoją.

Diskusija

Proaktyvumas – tai ypatingai aktyvi, veikli ir iniciatyvi žmogaus elgsena. Būtent tokio elgesio, kaip teigiamo rezultato, tikisi iš darbuotojų organizacijų vadovai, taikydami įvairias skatinimo priemones (Crant, 2000; Hur, Moon, & Lee, 2021). Proaktyvūs darbuotojai ieško galimybių, rodo iniciatyvą, imasi veiksmų ir atkakliai kovoja tol, kol pasiekia tikslą, sukeldami pokyčius. Jie keičia savo organizaciją sprenddami atrastas problemas bei darydami teigiamą įtaką kitiems (Bateman & Crant, 1993).

Nagrinėjant proaktyvumo temą mokslinėse erdvėje, pastebėta, kad daugiausia tyrėjų nagrinėjo proaktyvų elgesį iš karjeros sėkmės ir darbo rezultatų perspektyvos (Crant, 2000; Premchandran and Priyadarshi, 2019). Nebuvo rasta mokslinių publikacijų, kuriose būtų nagrinėjama transformacinės ir tarnaujančios lyderystės įtaka proaktyviam elgesiui, medijuojant įgalinimui ir moderuojant bendrajam saviveiksmingumui. Remiantis šiomis išvalgomis, buvo sudarytas tyrimo modelis, įtraukiantis paminėtus konstruktus.

Atliktas tyrimas nustatė, kad tarnaujanti lyderystė turi reikšmingą teigiamą įtaką proaktyviam elgesiui, tuo tarpu transformacinė lyderystė reikšmingos tiesioginės įtakos proaktyviam elgesiui neturi. Taip gali būti dėl to, kad tarnaujanti lyderystė suteikia darbuotojams daugiau laisvės iniciatyvai reikšti, palaiko tas iniciatyvas ir suteikia tinkamus resursus jų įgyvendinimui, kuomet transformacinė lyderystė daugiau apriboja pasekėjus įtakodama juos išoriškai lyderio nubrėžta kryptimi. Panašų atradimą padarė Lan ir kt., 2019 su darbuotojų pasitenkinimu darbu, nustatę, kad transformacinė lyderystė neigiamai įtakoja vidinį ir išorinį darbuotojų pasitenkinimą. Anot autorių tokia išvada gali būti lemiamą to, kad transformacinė lyderystė fokusuojasi į darbuotojų įkvėpimą, kūrybą ir pozityvų mąstymą, kas gali sukelti darbuotojams papildomą našą. Todėl nors, kaip atskleidė Crews, Brouwers and Visagie, 2019 esant transformacinei lyderystei komunikacija gerėja, tai ne visada didina proaktyvų elgesį ir pasitenkinimą darbu.

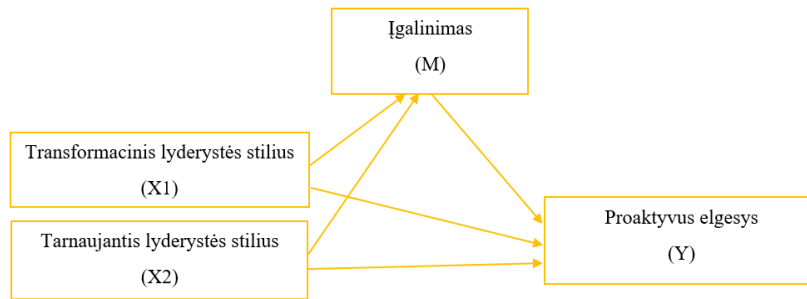
Darbe patvirtinta mediacinė įgalinimo įtaka ryšiui tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio bei ryšiui tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio. Tai reiškia, kad abiejų lyderystės stilių atvejais taikant įgalinimą, pasireiškia teigiamas poveikis proaktyviam elgesiui. Šis tyrimo atradimas sustiprina Rehman ir kt., 2019 tyrimo išvadą, kad aukšto įtraukimo žmogiškųjų išteklių praktikos turi teigiamą įtaką inovatyviai darbo elgsenai, medijuojant įgalinimui.

Kalbant apie ištirtus moderacinius ryšius, darbe pasitvirtino hipotezė, kad bendrasis saviveiksmingumas neigiamai moderuoja ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio. Nepasitvirtino hipotezės, kad bendrasis saviveiksmingumas moderuoja ryšius tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio bei tarp įgalinimo ir proaktyvaus elgesio. Tokie rezultatai gali būti įtakojami to, kad ryšys tarp tarnaujančios lyderystės ir proaktyvaus elgesio bei įgalinimo ir proaktyvaus elgesio yra stiprus be moderacijos. Tuo tarpu taikant transformacinį lyderystės stilių proaktyvaus elgesio iš darbuotojų galima tikėtis tik tuomet, jeigu jie nėra labai saviveiksmingi, kadangi darbuotojų saviveiksmingumas trukdo lyderiams daryti reikšmingą įtaką savo pasekėjams. Be to, pastebėta, kad moksliniuose tyrimuose hipotezės žymiai dažniau pasitvirtina nagrinėjant tiesioginę saviveiksmingumo įtaką darbuotojų elgesiui. Tai patvirtina Jaaffar ir kt., 2019 bei Hur, Moon & Lee, 2021 tyrimai, kurie atskleidė teigiamą saviveiksmingumo poveikį darbuotojų kūrybiškumui, veiklos rezultatams ir pasitikėjimui savimi. Taip yra todėl, kad saviveiksmingi žmonės yra ganėtinai savarankiški, todėl jų elgesį mažai įtakoja aplinkos veiksniai.

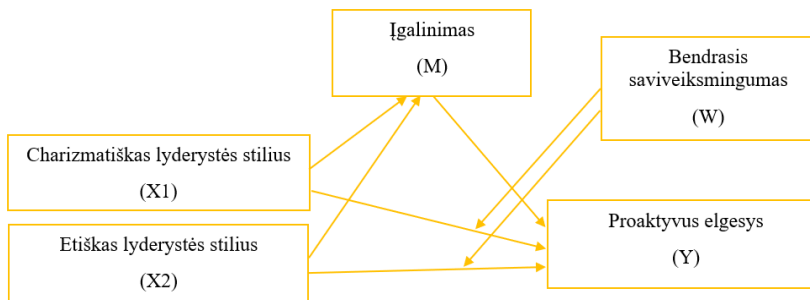
Tyrimas buvo atliktas Lietuvoje, tačiau būtų įdomu sužinoti, ar tokie patys ryšiai galioja ir kituose kultūrinuose regionuose, pavyzdžiui, Lotynų Amerikoje, Šiaurės Amerikoje, Skandinavijoje, Pietų Europoje. Tyrimui pasirinkta patogioji imtis, surinkta 240 atsakymų. Tolimesniuose tyrimuose imties dydį galima būtų didinti, arba bandyti pasiekti skirtingas auditorijas pagal užimamas pareigas ar organizacijos veiklos sritį. Taip pat galima būtų praplėsti kontrolinių klausimų spektrą – pavyzdžiui, paklausti kuriame mieste respondentai dirba. Kadangi buvo pastebėti reikšmingi pozicijos pobūdžio (vadovaujanti, nevadovaujanti) konstrukto vertinimo skirtumai, kituose tyrimuose galima būtų leisti respondentams patiems įrašyti, kokią poziciją jie užima savo organizacijose, arba praplėsti pozicijos pobūdžio pasirinkimą dar keliais variantais. Taip būtų galima patikrinti, ar konkrečių pozicijų atstovų nuomonės reikšmingai skiriasi, vertinant modelio konstruktus.

Tolimesniuose tyrimuose naudinga būtų ištirti ir kitų lyderystės stilių įtaką proaktyviam elgesiui. Pavyzdžiui, kokią įtaką daro charizmatinė arba etiška lyderystė. Šį poveikį rekomenduotina būtų ištirti kaip su abiem atlikto tyrimo mediatoriumi ir moderatoriumi, taip ir tik su moderatoriumi, kadangi tikėtina, jog poveikis gali reikšmingai skirtis (žr. 11 pav. b, c). Tyrimo metu identifikuota, kad stipriausią ryšį proaktyviam elgesiui iš visų konstrukto turi saviveiksmingumas. Todėl ateities tyrimams būtų naudinga detaliau išnagrinėti tiesioginį ryšį tarp saviveiksmingumo, kaip nepriklausomo kintamojo, ir proaktyvaus elgesio, kaip priklausomo kintamojo, medijuojant įgalinimui (žr. 11 pav. d). Kita vertus, taip pat būtų įdomu supaprastinti modelį ir ištirti tik mediacinį įgalinimo ryšį tarp

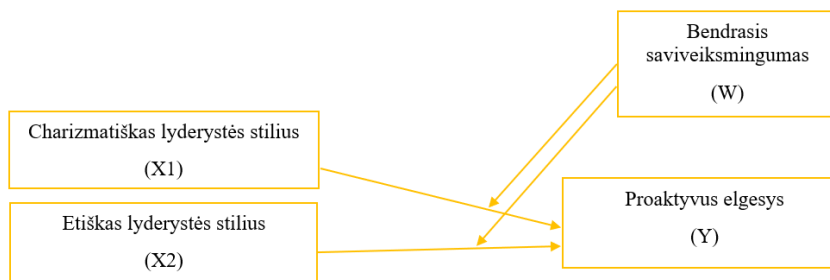
transformacinio/tarnaujančio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio, neįtraukiant moderacijos (žr. 11 pav. a).



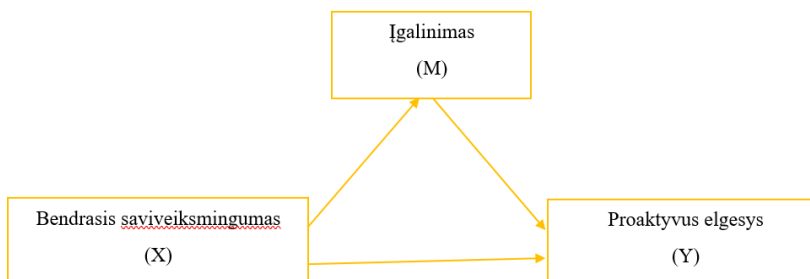
a) Transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus įtaka proaktyviam elgesiui, medijuojant darbuotojų įgalinimui



b) Charizmatiško ir etiško lyderystės stiliaus įtaka proaktyviam elgesiui, medijuojant įgalinimui ir moderuojant bendrajam darbuotojų saviveiksmingumui



c) Charizmatiško ir etiško lyderystės stiliaus įtaka proaktyviam elgesiui, moderuojant bendrajam darbuotojų saviveiksmingumui



d) Charizmatiško ir etiško lyderystės stiliaus įtaka proaktyviam elgesiui, moderuojant bendrajam darbuotojų saviveiksmingumui

11 pav. **Siūlomi nauji tyrimo modeliai**

(Šaltinis: sudaryta autorės)

11 paveikslas vaizduoja siūlomus naujus tyrimo modelius. Tačiau tyrėjams rekomenduojama neapsiriboti pasiūlytais modeliais, bet taip pat didinti arba įvairinti tyrimo apimtį, ieškant naujų kintamųjų, kurie galėtų turėti reikšmingą poveikį proaktyviam darbuotojų elgesiui bei kitiems tyrimo konstruktais. Proaktyvaus elgesio tema turi daug erdvės potencialiems tyrimams, todėl verta tikėtis, kad jos populiarumas mokslinėje srityje su laiku tik augs.

Išvados

1. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize nustatyta, kad lyderystė yra labai dažnai iš skirtingų aspektų mokslo darbuose nagrinėjamas reiškinys. Lyderystės tyrimuose dažniausiai yra nagrinėjami tokie reiškinio aspektai kaip charizma, lygybė, lyderio savybės ir įvertinimas bei strateginio valdymo elementai. Egzistuoja daugybė lyderystės stilių, tokių kaip autokratinė ir demokratinė lyderystė, nesikišimo lyderystė, transakcinė ir transformacinė lyderystė, tarnaujanti lyderystė ir kitos. Kalbant apie lyderystės stiliaus ryšių su kitais reiškiniais tyrimus, labiausiai akcentuojamos lyderystės stiliaus sąsajos su darbo kokybe, pasitenkinimu, organizacine kultūra, efektyvumu. Tačiau mažai yra kalbama apie ryšį su proaktyviu elgesiu, įgalinimu ir saviveiksmingumu, nagrinėjant šių konstrukčių tarpusavio ryšius.

2. Įgalinimas yra labai plačiai bei skirtinguose kontekstuose naudojama sąvoka. Mokslinėje literatūroje su įgalinimu dažniausiai siejami tokie įtakos veiksniai kaip kaip motyvacija, kūrybiškumas, saviveiksmingumas, inovatyvumas ir autonomiškumas. Tačiau nepaisant plataus įgalinimo problemos ištyrimo, vis dar trūksta gilesnių tyrimų, atskleidžiančių įgalinimo sąveikos ryšius su lyderystės stiliaus, proaktyvaus elgesio ir saviveiksmingumo konstruktais.

3. Saviveiksmingumas pradėtas mokslininkų nagrinėti tik aštuntame XIX a. dešimtmetyje. Literatūroje išskiriamos tokios saviveiksmingumo rūšys kaip bendrasis, profesinis, verslumo bei kūrybinis saviveiksmingumas. Saviveiksmingumas dažniausiai tiriamas nagrinėjant jo ryšį su motyvacija, darbo ir šeimos balansu, lyderyste, darbo kokybe, kūrybiškumu ir inovatyviu elgesiu. Tačiau trūksta saviveiksmingumo ryšio tyrimų su tokiais konstruktais kaip lyderystės stilius, darbuotojų įgalinimas ir proaktyvus elgesys.

4. Proaktyvaus elgesio koncepcija mokslinėje literatūroje pradėta nagrinėti santykinai neseniai, lyginant su kitais šio darbo konstruktais. Daugiausia apie proaktyvumą rašė T. S. Bateman ir J. M. Crant, kurie išnagrinėjo proaktyvaus elgesio išteklius ir įtaką. Tačiau ši tema nėra plačiai ištirta ryšių su kitais veiksniais kontekste, ypač kalbant apie ryšį su lyderystės stiliumi, darbuotojų įgalinimu ir saviveiksmingumu.

5. Remiantis tyrimo rezultatais, buvo nustatyta, kad tarnaujanti lyderystė daro teigiamą poveikį proaktyviam elgesiui. Didėjant tarnaujančiam lyderystės stiliui, didėja ir darbuotojų proaktyvus elgesys. Taip pat nustatyta, kad transformacinė lyderystė neturi tiesioginio reikšmingo poveikio proaktyviam elgesiui. Įgalinimas yra tarpininkas tarp transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus

ir proaktyvaus elgesio. Tačiau įgalinimo mediacija pasireiškia tik netiesiogiai, esant aukštam bendrojo saviveiksmingumo lygiui.

6. Atlikta moderuotos mediacijos regresinė analizė atskleidė, kad bendrasis saviveiksmingumas, kaip moderatorius, nėra statistiškai reikšmingas ryšiams tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio bei įgalinimo ir proaktyvaus elgesio. Tačiau, nustatyta, kad bendrasis saviveiksmingumas daro reikšmingą poveikį ryšiui tarp transformacinės lyderystės ir proaktyvaus elgesio. Išanalizavus SPSS programos duomenis buvo pastebėta, kad pastaroji moderacija pasireiškia tik tada, kai saviveiksmingumo lygis yra aukštas.

Pasiūlymai

Įmonėms, kurios skatina proaktyvų darbuotojų elgesį, rekomenduojama atkreipti dėmesį į darbuotojų bendrąjį saviveiksmingumą. Įdarbinant naujus darbuotojus, atrankos metu patartina naudoti psichologinius testus ar klausimynus, identifikuojančius kandidatų bendrojo saviveiksmingumo lygį.

Siekiant, kad darbuotojai elgtųsi proaktyviai, lyderiams patartina iš transformacinės ir tarnaujančios lyderystės rinktis tarnaujančią lyderystę, kadangi šis lyderystės stilius reikšmingai teigiamai įtakoja proaktyvų elgesį.

Taikant transformacinį lyderystės stilių, svarbu turėti omeny, kad jo poveikis proaktyviam elgesiui yra stipresnis, kai darbuotojai turi žemą bendrojo saviveiksmingo lygį ir silpnesnis, kai darbuotojai turi aukštą bendrojo saviveiksmingo lygį. Aukštą saviveiksmingumo lygį turintys darbuotojai yra labiau savarankiški ir nereikalauja daug išorinės įtakos, todėl transformacinis lyderystės stilius jiems nėra rekomenduotinas.

Skatinant darbuotojų proaktyvų elgesį, organizacijoms rekomenduojama naudoti daugiau įgalinimo ir suteikti darbuotojams daugiau sprendimų laisvės. Tai skatina darbuotojus reikšti daugiau iniciatyvos ir aktyviai dalyvauti įmonės veikloje. Tačiau prieš įgalinant, svarbu įvertinti darbuotojų bendrojo saviveiksmingumo lygį, kadangi teigiamas įgalinimo efektas pasireiškia tik tada, kai darbuotojai turi aukštą bendrojo saviveiksmingumo lygį.

Literatūra ir šaltiniai

- Afsar, B., & Masood, M. (2018). Transformational Leadership, Creative Self-Efficacy, Trust in Supervisor, Uncertainty Avoidance, and Innovative Work Behavior of Nurses. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 36–61. <https://doi.org/10.1177/0021886317711891>
- Ahluwalia, L. (2020). Empowerment Leadership and Performance: Antecedents. *TECHNOBIZ: International Journal of Business*, 3(2), 35–39.
- Akbari, M., Bagheri, A., Imani, S., & Asadnezhad, M. (2021). Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creative self-efficacy and support for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 1–22. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0283>
- Alameri, M., Ameen, A., Khalifa, G. S. A., Alrajawy, I., & Bhaumik, A. (2019). The Mediating Effect of Creative Self-Efficacy on the Relation between Empowering Leadership and Organizational Innovation. *Test Engineering and Management*, 81(Nov-Dec 2019), 1938– 1946.
- Alif, M. I., & Nastiti, T. (2022). Empowering leadership in creativity and work-effort: An elucidation through the psychological empowerment and self-leadership of the millennials generation. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 24(3), 269–288. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.61306>
- AlKahtani, N. S., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B., & Haider, S. A. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Management Science Letters*, 11(3), 813–822. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.022>
- Arefin, M. S., Alam, M. S., Islam, M. R., & Rahaman, M. (2019). High-performance work systems and job engagement: The mediating role of psychological empowerment. *Cogent Business and Management*, 6(1), 1664204. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1664204>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. [https://doi.org/10.1016/0146-6402\(78\)90002-4](https://doi.org/10.1016/0146-6402(78)90002-4)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121. <http://www.jstor.org/stable/40862298>

- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, *14*(2), 103–118.
- Bayraktar, S., & Jiménez, A. (2020). Self-efficacy as a resource: a moderated mediation model of transformational leadership, extent of change and reactions to change. *Journal of Organizational Change Management*, *33*(2), 301–317. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2018-0368>
- Bhargavi, D. S., & Yaseen, A. (2016). Leadership Styles and Organizational Performance. *Strategic Management Quarterly*, *4*(1), 87–117. <https://doi.org/10.15640/smq.v4n1a5>
- Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjehan, A., & Imad Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, *32*(1), 254–281. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1556108>
- Bloom, D. T. (2020). *Employee Empowerment: The Prime Component of Sustainable Change Management*. Productivity Press.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, *14*, 389-405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational research methods*, *4*(1), 62-83. <https://doi.org/10.1177/109442810141004>
- Chen, Y., Liu, B., Zhang, L., & Qian, S. (2018). Can leader “humility” spark employee “proactivity”? The mediating role of psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, *39*(3), 326–339. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0307>
- Chenji, K., & Sode, R. (2019). Workplace ostracism and employee creativity: role of defensive silence and psychological empowerment. *Industrial and Commercial Training*, *51*(6), 360–370. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0049>
- Coun, M. J. H., Peters, P., Blomme, R. J., Schaveling (2022). ‘To empower or not to empower, that’s the question’. Using an empowerment process approach to explain employees’ workplace proactivity. *The International Journal of Human Resource Management*, *33*(14), 2829–2855. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879204>

- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
<https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Crews, E. R., Brouwers, M., & Visagie, J. C. (2019). Transformational and transactional leadership effects on communication styles. *Journal of Psychology in Africa*, 29(5), 421–428.
<https://doi.org/10.1080/14330237.2019.1675996>
- Dahou, K., & Hacini, I. (2018). Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 11(21), 49–68.
<https://doi.org/10.17015/ejbe.2018.021.03>
- Dan, X., Xu, S., Liu, J., Hou, R., Liu, Y., & Ma, H. (2018a). Innovative behaviour and career success: Mediating roles of self-efficacy and colleague solidarity of nurses. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(3), 275–280. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.07.003>
- Dan, X., Xu, S., Liu, J., Hou, R., Liu, Y., & Ma, H. (2018b). Relationships among structural empowerment, innovative behaviour, self-efficacy, and career success in nursing field in mainland China. *International Journal of Nursing Practice*, 24(5), 1–9. <https://doi.org/10.1111/ijn.12674>
- Darbo rinka Lietuvoje (2022). Gyventojų ekonominis aktyvumas. Žiūrėta: 2023-06-05. Prieiga internetu: <https://osp.stat.gov.lt/darbo-rinka-lietuvoje-2022/uzimtumas-nedarbas-ir-laisvosdarbo-vietos/gyventoju-ekonominis-aktyvumas>
- Dedahanov, A.T.; Bozorov, F.; Sung, S. (2019). Paternalistic Leadership and Innovative Behavior: Psychological Empowerment as a Mediator. *Sustainability*, 11, 1770.
<https://doi.org/10.3390/su11061770>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity of two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139–161. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00639.x>
- Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100374. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374>

- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), e03699. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Guzmán, V. E., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 543–550. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.167>
- Hahm, S. (2018). Roles of Authentic Leadership, Psychological Empowerment and Intrinsic Motivation on Workers' Creativity in e-business. *Journal of Internet Computing and Services*, 19(1), 113–122. <https://doi.org/10.7472/jksii.2018.19.1.113>
- Hansen, J. A., & Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918–944. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272>
- Hayes, B. E. (1994). How to measure empowerment. *Quality progress*, 27, 41-41.
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., & Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management*, 71(October 2018), 402–420. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.027>
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Lee, J. H. (2021). The effect of self-efficacy on job performance through creativity: the moderating roles of customer incivility and service scripts. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(3), 888–905. <https://doi.org/10.1108/APJML-03-2019-0138>
- Ichsan, R. N., Nasution, L., & Sinaga, S. (2021). The influence of leadership styles, organizational changes on employee performance with an environment work as an intervening variable at pt. Bank sumut binjai branch. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 258-264. <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.02.032>
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195–204. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.03.003>

- Irnawati, J. E., & Prasetyo, J. H. (2020). The Influence Over the Transformational of Leadership Style, the Organizational Culture, and Employee Empowerment towards Achievement of Organizational Strategies in one the Central Government Organization. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(3), 917–927.
- Jaaffar, A. H., Ibrahim, H. I., Rajadurai, J., & Sadiq Sohail, M. (2019). Psychological impact of work-integrated learning programmes in Malaysia: The moderating role of self-esteem on relation between self-efficacy and self-confidence. *International Journal of Educational Psychology*, 8(2), 188–213. <https://doi.org/10.17583/ijep.2019.3389>
- Jacobsen, C. B., Andersen, L. B., Bøllingtoft, A., & Eriksen, T. L. M. (2022). Can Leadership Training Improve Organizational Effectiveness? Evidence from a Randomized Field Experiment on Transformational and Transactional Leadership. *Public Administration Review*, 82(1), 117–131. <https://doi.org/10.1111/puar.13356>
- Joo, B. B., Bozer, G., & Ready, K. J. (2019). A dimensional analysis of psychological empowerment on engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(3), 186–203. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2018-0069>
- Kanter, R. M. (1979). Power Failure in Management Circuits. *Harvard Business Review*, 57(4), 65–75.
- Kim, S. L. (2019). The interaction effects of proactive personality and empowering leadership and close monitoring behaviour on creativity. *Creativity and Innovation Management*, 28(2), 230–239. <https://doi.org/10.1111/caim.12304>
- Kong, L., Yang, L., Pan, Y., & Chen, S. (2021). Proactive personality , professional self-efficacy and academic burnout in undergraduate nursing students in China. *Journal of Professional Nursing*, 37(4), 690–695. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2021.04.003>
- Lan, T. S., Chang, I. H., Ma, T. C., Zhang, L. P., & Chuang, K. C. (2019). Influences of transformational leadership, transactional leadership, and patriarchal leadership on job satisfaction of cram school faculty members. *Sustainability*, 11(12), 3465. <https://doi.org/10.3390/su10023465>
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>

- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “ Social Climates .” *The Journal of Social Psychology*, *10*(2), 269–308.
<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, *26*(2), 254-269.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Lietuvių Kalbos Institutas (2018). *Lietuvių kalbos žodynas*. Žiūrėta 2023-01-17. Prieiga internetu: <https://ekalba.lt/lietuviu-kalbos-zodynas/igalinti?paieska=igalinti&i=b9a1209d-cf3a-441d-9a61-0fcb3e3d694a>
- Lietuvių Kalbos Institutas (2022). *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. Žiūrėta 2023-01-17. Prieiga internetu: <https://ekalba.lt/dabartines-lietuviu-kalbos-zodynas/igalinti~~imas?paieska=igalinti&i=a6aae737-a566-459c-a6dc-161a1654be0e>
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction : a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, *6*(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
- McCormick, B. W., Guay, R. P., Colbert, A. E., & Stewart, G. L. (2019). Proactive personality and proactive behaviour: Perspectives on person–situation interactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *92*(1), 30–51. <https://doi.org/10.1111/joop.12234>
- Meng, Q. (2022). Chinese university teachers’ job and life satisfaction: examining the roles of basic psychological needs satisfaction and self-efficacy. *Journal of General Psychology*, *149*(3), 327–348. <https://doi.org/10.1080/00221309.2020.1853503>
- Motamarri, S., Akter, S., & Yanamandram, V. (2020). Frontline employee empowerment: Scale development and validation using Confirmatory Composite Analysis. *International Journal of Information Management*, *54*, 102177. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102177>
- Muliati, L., Asbari, M., Nadeak, M., Novitasari, D., & Purwanto, A. (2022). Elementary School Teachers Performance: How The Role of Transformational Leadership, Competency, and Self-Efficacy? *International Journal of Social and Management Studies*, *3*(1), 158–166.
- Murray, W. C., & Holmes, M. R. (2021). Impacts of employee empowerment and organizational commitment on workforce sustainability. *Sustainability*, *13*(6).

<https://doi.org/10.3390/su13063163>

- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2), 57–62. <https://doi.org/10.7748/ns.32.22.64.s37>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2019). Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture. *European Journal of Training and Development*, 43(1/2), 39–60. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2018-0086>
- Premchandran, R., & Priyadarshi, P. (2019). Do boundary preferences, work-family self-efficacy and proactive personality predict job satisfaction? The mediating role of work-family enrichment. *Evidence-Based HRM*, 7(2), 198–212. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2018-0042>
- Rehman, W. U., Ahmad, M., Allen, M. M. C., Raziq, M. M., & Riaz, A. (2019). High involvement HR systems and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment, and the moderating roles of manager and co-worker support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 525–535. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1614563>
- Santoso, H., Elidjen, Abdinagoro, S. B., & Arief, M. (2019). The role of creative self-efficacy, transformational leadership, and digital literacy in supporting performance through innovative work behavior: Evidence from telecommunications industry. *Management Science Letters*, 9(13), 2305–2314. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.7.024>
- Shah, T. A., Khattak, M. N., Zolin, R., & Shah, S. Z. A. (2019). Psychological empowerment and employee attitudinal outcomes: The pivotal role of psychological capital. *Management Research Review*, 42(7), 797–817. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2018-0194>
- Shirey, M. R. (2020). Self-Efficacy and the Nurse Leader. *Nurse Leader*, 18(4), 339–343. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.05.001>
- Shukla, A., Singh, S., Rai, H., & Bhattacharya, A. (2018). Employee empowerment leading to flexible role orientation: A disposition-based contingency framework. *IIMB Management Review*, 30(4), 330–342. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.08.002>

- Teng, C. C., Hu, C. M., & Chang, J. H. (2020). Triggering Creative Self-Efficacy to Increase Employee Innovation Behavior in the Hospitality Workplace. *Journal of Creative Behavior*, 54(4), 912–925. <https://doi.org/10.1002/jocb.419>
- Tindowen, D. J. (2019). Influence of empowerment on teachers' organizational behaviors. *European Journal of Educational Research*, 8(2), 617–631. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.8.2.617>
- Tripathi, N. and Bharadwaja, M. (2019), Psychological empowerment and stress: role of personality and power distance. *Journal of Indian Business Research*, 11(3), 281-298. <https://doi.org/10.1108/JIBR-06-2018-0163>
- Vu, H. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review. *Technium: Romanian Journal of Applied Sciences and Technology*, 2(7), 20–28. <https://doi.org/10.47577/technium.v2i7.1653>
- Waheed, A., Abbas, Q., & Malik, O. F. (2018). 'Perceptions of performance appraisal quality' and employee innovative behavior: Do psychological empowerment and 'perceptions of HRM system strength' matter? *Behavioral Sciences*, 8(12), 114. <https://doi.org/10.3390/bs8120114>
- Wei, J., Chen, Y., Zhang, Y., & Zhang, J. (2020). How Does Entrepreneurial Self-Efficacy Influence Innovation Behavior? Exploring the Mechanism of Job Satisfaction and Zhongyong Thinking. *Frontiers in Psychology*, 11, 708. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00708>
- Wikhamn, W., & Selart, M. (2019). Empowerment and initiative: the mediating role of obligation. *Employee Relations*, 41(4), 662–677. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2017-0273>
- Wu, Y. L., Shao, B., Newman, A., & Schwarz, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *Leadership Quarterly*, 32(6), 101518. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101518>
- Zaraket, W., Garios, R., & Malek, L. A. (2018). The Impact of Employee Empowerment on the Organizational Commitment. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(3), 284-299. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i3.13528>
- Zhu, J., Song, L. J., Zhu, L., & Johnson, R. E. (2019). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *Leadership Quarterly*, 30(2), 215–232. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.003>

Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D., & Rekašiūtė Balsienė, R. (2019). Darbuotojų profesinio saviveiksmingumo, struktūrinio įgalinimo ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Psichologija*, 59, 37–52.
<https://doi.org/10.15388/psichol.2019.3>

**TRANSFORMACINIO IR TARNAUJANČIO LYDERYSTĖS STILIAUS POVEIKIS
PROAKTYVIAM DARBUOTOJŲ ELGESIUI, MEDIJUOJANT ĮGALINIMUI IR
MODERUOJANT BENDRAJAM DARBUOTOJŲ SAVIVEIKSMINGUMUI**

URŠULA ADAŠKEVIČ

Baigiamasis magistro darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas - dr. Žygimantas Grakauskas

Santrauka

Darbo dydis: 82 puslapiai, 11 paveikslų, 23 lentelės, 78 moksliniai šaltiniai.

Darbo tikslas – ištirti transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus poveikį darbuotojų proaktyviam elgesiui, medijuojant įgalinimui ir moderuojant bendrajam darbuotojų saviveiksmingumui ir nustatyti modelio tiesioginius bei netiesioginius ryšius.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: mokslinės literatūros šaltinių apžvalga, empirinio tyrimo metodika ir atlikto tyrimo rezultatų analizė, diskusija, išvados ir pasiūlymai.

Mokslinės literatūros apžvalgoje pateikiamos pagrindinių darbo objektų sąvokos, jų kontekstas, bruožai, lemiantys veiksniai ir reikšmė.

Pasirinktas atlikti kiekybinis tyrimas, sudarytas iš 5 konstrukty. Tyrime dalyvavo 240 respondentų. Nustatytas demografinių charakteristikų poveikis tyrimo modelio konstruktyms. Atlikta regresinė analizė naudojant linijinę regresiją bei A. Hayes SPSS process macro įskiepi, panaudotas 15 modelis. Nustatyti ryšiai tarp transformacinio ir tarnaujančio lyderystės stiliaus, proaktyvaus darbuotojų elgesio, medijuojant įgalinimui ir moderuojant bendrajam darbuotojų saviveiksmingumui.

Pagrindinis tyrimo tikslas – įvertinti ryšį tarp transformacinio lyderystės stiliaus, tarnaujančio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio bei įgalinimo ir bendrojo saviveiksmingumo įtaką šiam ryšiui.

Išvadose pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, patvirtinamos arba paneigiamos iškeltos hipotezės, atskleidžiamos tyrimo metu padarytos išvagos. Remiantis tyrimo rezultatais, atmestas tiesioginis ryšys tarp transformacinės lyderystės ir proaktyvaus elgesio bei nustatytas reikšmingas ryšys tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus darbuotojų elgesio. Atmestas moderacinis ryšys tarp tarnaujančio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio bei moderacinis ryšys tarp įgalinimo ir proaktyvaus elgesio. Patvirtintas moderacinis ryšys tarp transformacinio lyderystės stiliaus ir proaktyvaus elgesio. Pastebėta, kad mediacija turi stipresnį poveikį esant aukštam bendrojo saviveiksmingumo lygiui.

Atliktas darbas gali būti naudojamas tolimesniems mokslo tyrimams plėtoti. Taip pat jis gali būti panaudotas kaip rekomendacinio pobūdžio medžiaga organizacijoms, siekiančioms skatinti savo darbuotojų proaktyvumą.

**THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL AND SERVANT LEADERSHIP STYLE ON
PROACTIVE EMPLOYEE BEHAVIOR BY MEDIATING EMPOWERMENT AND
MODERATING GENERAL EMPLOYEE SELF-EFFICACY**

URŠULA ADAŠKEVIČ

Master thesis

Human Resource Management programme

Vilnius university, Faculty of economics and business administration

Supervisor - dr. Žygimantas Grakauskas

Summary

Work's size: 82 pages, 11 pictures, 23 charts, 78 references

The main objective of this paper is to investigate the impact of transformational and servant leadership style on employee proactive behavior, mediating by empowerment and moderating general employee self-efficacy and to identify model's direct and indirect connections.

The thesis consists of three main parts: review of scientific literature, methodology of empirical study and analysis of results of the accomplished study, discussion, conclusions and suggestions.

Following techniques were used to achieve the goal of the thesis. The literature review provided definitions of thesis objects, their context, traits, meaning and factors influencing the objects of study.

A quantitative study was chosen to execute, consisting of 5 constructs. The study involved 240 respondents and identified the effect of demographic characteristics on study model constructs.

Regression analysis was performed using the A.Hayes SPSS process macro plug-in. 15 model was used. Relationships were found between the transformational and servant leadership style, proactive employee behavior, mediated by empowerment and moderated by general employee self-efficacy.

The main objective of the study is to evaluate the connection between transformational leadership style, servant leadership style and proactive behavior and the influence of empowerment and general self-efficacy on this connection.

The conclusions of thesis present the results of the empirical study, confirmed and rejected hypotheses as well as scientific insights, gained during the research. Based on the research results, a direct connection between transformational leadership and proactive behavior was rejected, and a significant connection was identified between servant leadership style and proactive employee behavior. The moderating effect between servant leadership and proactive behavior as well as the moderating effect between empowerment and proactive behavior were rejected. However, moderating effect between transformational leadership style and proactive behavior was confirmed. Mediation was found to have a stronger effect at high levels of general self-efficacy.

The work can be used to develop further scientific researches. It also can be used as a guideline for organisations seeking to foster proactive employee behavior in their companies.

Priedai

1 priedas. Apklausa

Gerbiamas (-a) tyrimo dalyvi (-e),

Esu Vilniaus Universiteto žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų studentė. Rašau baigiamąjį magistro darbą, kurio tikslas išsiaiškinti kaip organizacijos lyderystės stilius veikia darbuotojo proaktyvų elgesį darbe, nustatyti kaip ši ryši įtakoja darbuotojo įgalinimas ir bendrasis darbuotojo saviveiksmingumas.

Kviečiu visus **šiuo metu dirbančius** asmenis sudalyvauti mano magistro baigiamojo darbo tyrime. Tyrimo klausimyną užpildyti užtruksite iki 10 minučių. Anketoje nėra teisingų atsakymų, todėl vertindami pateiktus teiginius remkitės savo darbine patirtimi.

Užtikrinu, kad visiems respondentams garantuotas anonimiškumas ir konfidencialumas. Visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkretaus tyrime dalyvavusio asmens. Anketą vienas respondentas gali pildyti tik vieną kartą.

Jeigu turite klausimų susijusių su tyrimu, kviečiu kreiptis el. paštu: ursula.adaskevic@evaf.stud.vu.lt .

Ačiū už Jūsų skirtą laiką!

1. Įvertinkite savo tiesioginio vadovo lyderystės stilių savo organizacijoje:

Pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1. | Mano vadovas perteikia aiškią ir pozityvią ateities viziją. | | | | | |
| 2. | Mano vadovas vertina darbuotojus kaip atskirus individus, palaiko juos ir skatina jų tobulėjimą. | | | | | |
| 3. | Mano vadovas padrąsina ir pripažįsta darbuotojus. | | | | | |
| 4. | Mano vadovas skatina darbuotojų pasitikėjimą, išitraukimą ir | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|--|
| | bendradarbiavimą. | | | | | |
| 5. | Mano vadovas skatina darbuotojus spręsti problemas naujais būdais ir kelti prielaidas. | | | | | |
| 6. | Mano vadovas aiškiai perteikia savo vertybes ir pats naudoja praktikoje tai, ką teigia. | | | | | |
| 7. | Mano vadovas kelia pasididžiavimą ir pagarbą kitiems bei įkvepia mane, būdamas aukštai kompetetingas. | | | | | |
| 8. | Mano vadovas gali pasakyti, jei kažkas susijusio su darbu yra negerai. | | | | | |
| 9. | Mano vadovas laiko mano karjeros plėtrą prioritetu. | | | | | |
| 10. | Jei turėčiau asmeninių problemų, kreipčiausi pagalbos į savo vadovą. | | | | | |
| 11. | Mano vadovas pabrėžia, kaip svarbu padėti vieni kitiems. | | | | | |
| 12. | Mano vadovas kelia mano interesus yra virš savo interesų. | | | | | |
| 13. | Mano vadovas suteikia man laisvę spręsti sudėtingas situacijas taip, kaip man atrodo geriausia. | | | | | |
| 14. | Mano vadovas nenusižengtų etiniams principams, siekdamas sėkmės. | | | | | |

2. Įvertinkite įgalinimo lygmenį savo organizacijoje:

Pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1. | Man leidžiama daryti praktiškai viską, kad atlikčiau darbą kokybiškai. | | | | | |
| 2. | Norėčiau darbo, kuris suteiktų man daugiau įgaliojimų. | | | | | |
| 3. | Aš turiu teisę spręsti problemas, kai jos atsiranda. | | | | | |
| 4. | Man leidžiama kūrybiškai spręsti darbe | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| | iškiliusias problemas. | | | | | |
| 5. | Darbe man nereikia per daug biurokratijos, kad galėčiau ką nors pakeisti. | | | | | |
| 6. | Aš pats kontroliuoju, kaip atlieku savo darbą. | | | | | |
| 7. | Man nereikia gauti vadovybės patvirtinimo prieš sprendžiant problemas. | | | | | |
| 8. | Savo darbe aš turiu daug atsakomybių. | | | | | |
| 9. | Esu skatinamas spęsti su darbu susijusias problemas savarankiškai. | | | | | |
| 10. | Aš galiu daryti pokyčius savo darbe kai tik noriu. | | | | | |
| 11. | Savo darbe turiu griežtai laikytis procedūrų. | | | | | |
| 12. | Turiu pereiti daug biurokratijos, kad galėčiau išspręsti reikalus darbe. | | | | | |
| 13. | Norėčiau, kad vadovybė suteiktų man daugiau įgaliojimų. | | | | | |
| 14. | Aš galiu imtis atsakomybės už problemas, kurios reikalauja sprendimo nedelsiant. | | | | | |

3. Įvertinkite savo elgseną ir savijautą darbe:

Pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1. | Aš aktyviai sprendžiu problemas. | | | | | |
| 2. | Kai kas nors nepavyksta, aš nedelsdamas ieškau sprendimo. | | | | | |
| 3. | Kai tik atsiranda galimybė kažkur aktyviai sudalyvauti, aš ja pasinaudoju. | | | | | |
| 4. | Aš iš karto imuosi iniciatyvos, net kai kiti to nedaro. | | | | | |
| 5. | Aš greitai išnaudoju galimybes, kad pasiekčiau savo tikslus. | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|--|
| 6. | Paprastai aš darau daugiau, nei manęs prašo. | | | | | |
| 7. | Man puikiai sekasi įgyvendinti idėjas. | | | | | |
| 8. | Aš galėsiu pasiekti daugumą sau išsikeltų tikslų. | | | | | |
| 9. | Kai susiduriu su sudėtingomis užduotimis, esu tikras, kad jas įveiksiu. | | | | | |
| 10. | Apskritai manau, kad galiu pasiekti man svarbius rezultatus. | | | | | |
| 11. | Aš tikiu, kad man pasiseks daugumoje pastangų, kurioms nusiteikiau. | | | | | |
| 12. | Aš galėsiu sėkmingai įveikti daugybę iššūkių. | | | | | |
| 13. | Esu įsitikinęs, kad galiu efektyviai atlikti daugybę skirtingų užduočių. | | | | | |
| 14. | Lyginant su kitais žmonėmis, aš galiu atlikti daugumą užduočių labai gerai. | | | | | |
| 15. | Net kai yra sunku, galiu pasirodyti gana gerai. | | | | | |

4. Jūsų lytis:

- a. Vyras
- b. Moteris

5. Jūsų amžius: (įrašyti)

6. Jūsų išsilavinimas:

- a. Pagrindinis
- b. Vidurinis
- c. Profesinis
- d. Nebaigtas aukštasis
- e. Aukštasis neuniversitetinis
- f. Aukštasis universitetinis
- g. Aukštesnysis
- h. Kita

7. Jūsų darbo patirtis dabartinėje organizacijoje (metais): (įrašyti)

8. Ar dirbate vadovaujančioje pozicijoje?

- a. Ne (neturiu tiesiogiai pavaldžių darbuotojų)

- b. Taip (turiu tiesiogiai pavaldžių darbuotojų)
9. Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis:
- a. Gamyba
 - b. Didmeninė ir mažmeninė prekyba
 - c. Transportas ir saugojimas
 - d. Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos
 - e. Informacija ir ryšiai
 - f. Finansinė ir draudimo veikla
 - g. Administracinė ir aptarnavimo veikla
 - h. Švietimas
 - i. Sveikatos priežiūra ir socialinis darbas
 - j. Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla
 - k. Kita
10. Organizacijos, kurioje dirbate, dydis pagal darbuotojų skaičių:
- a. 1 – 9 darbuotojai
 - b. 10 – 49 darbuotojai
 - c. 50 – 249 darbuotojai
 - d. 250 ir daugiau darbuotojų

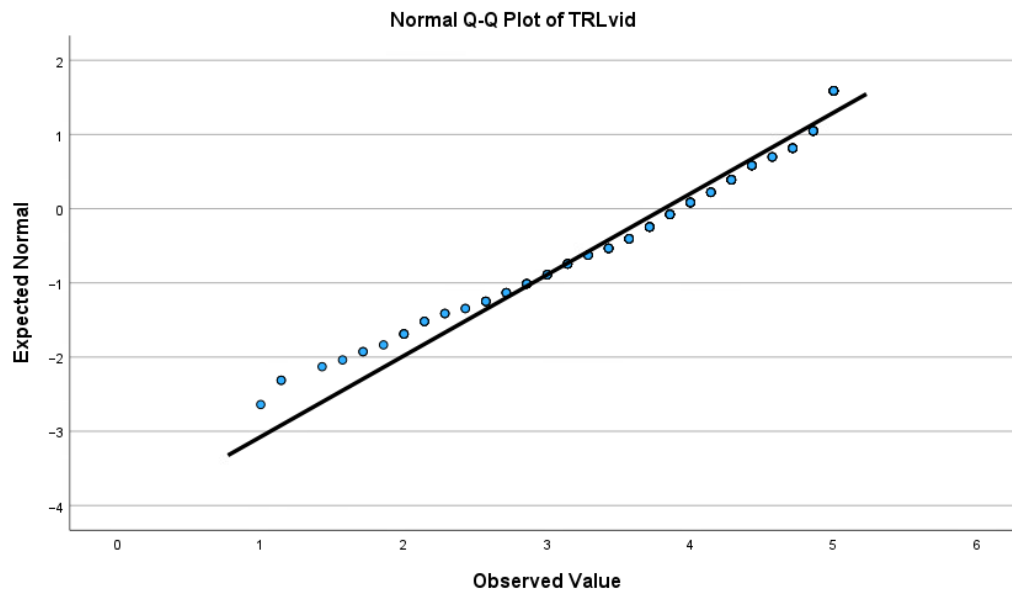
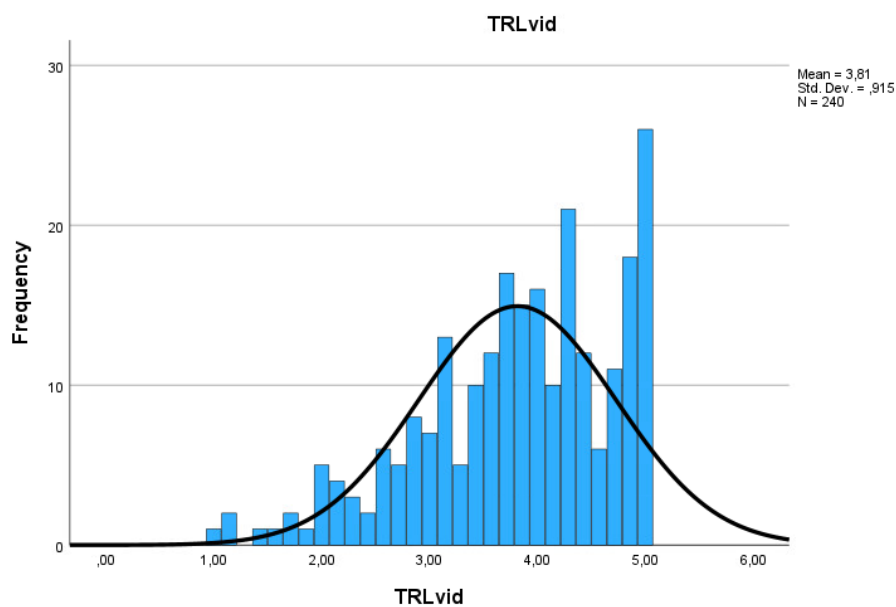
2 priedas. SPSS duomenys

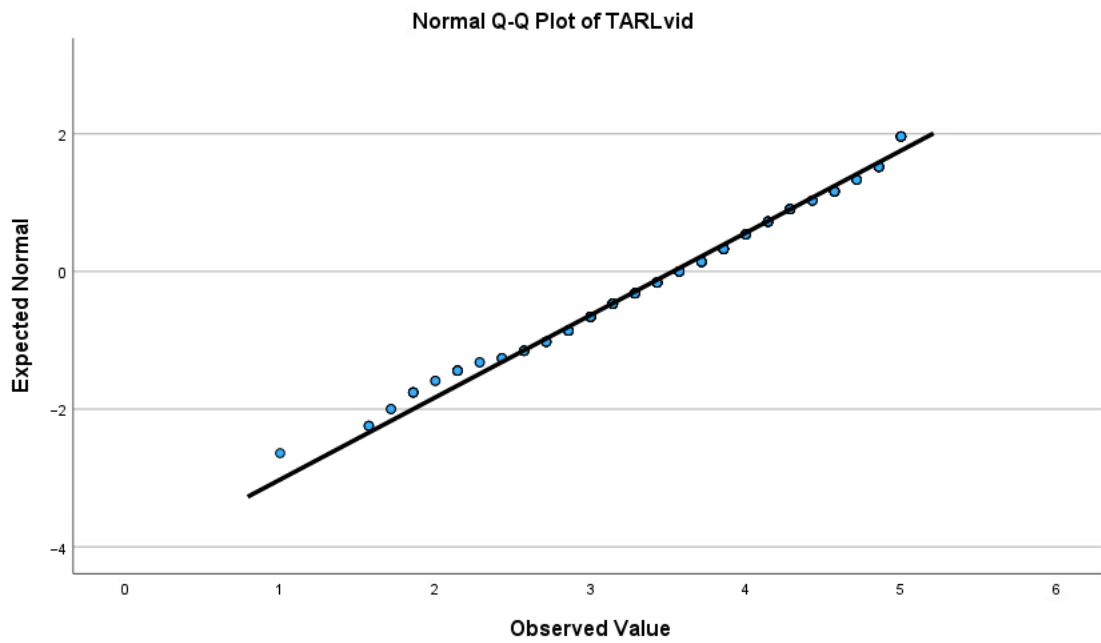
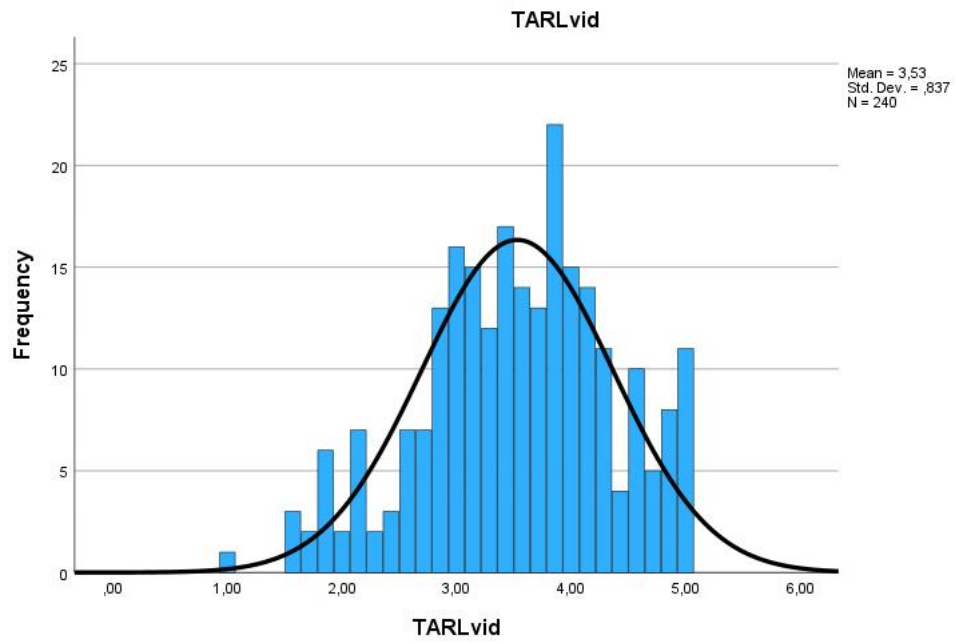
Tests of Normality

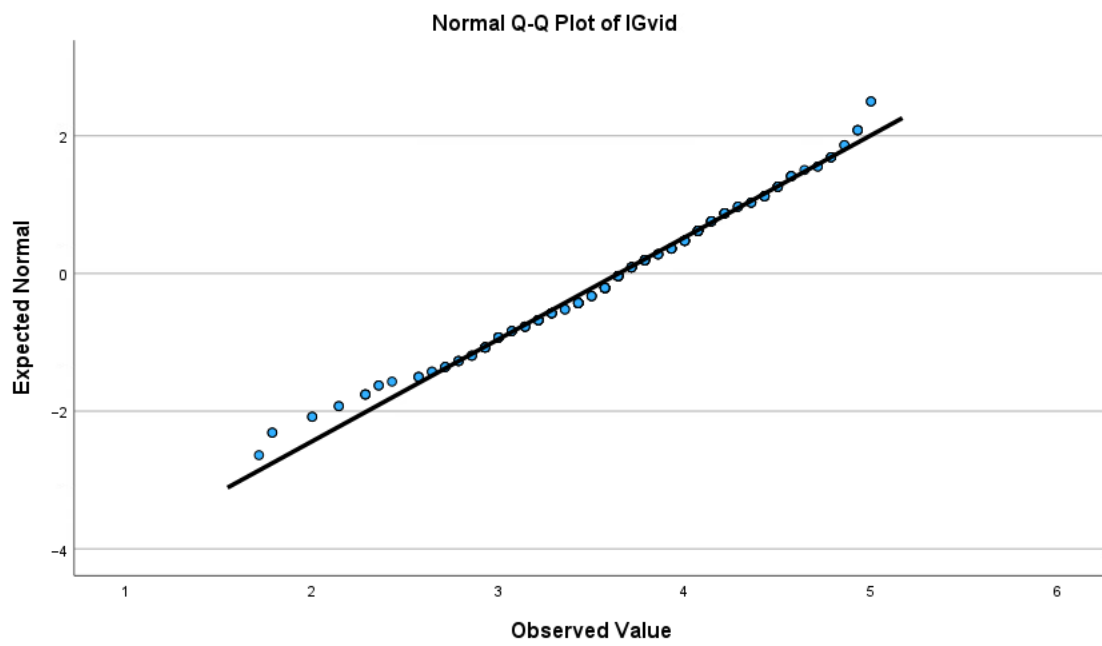
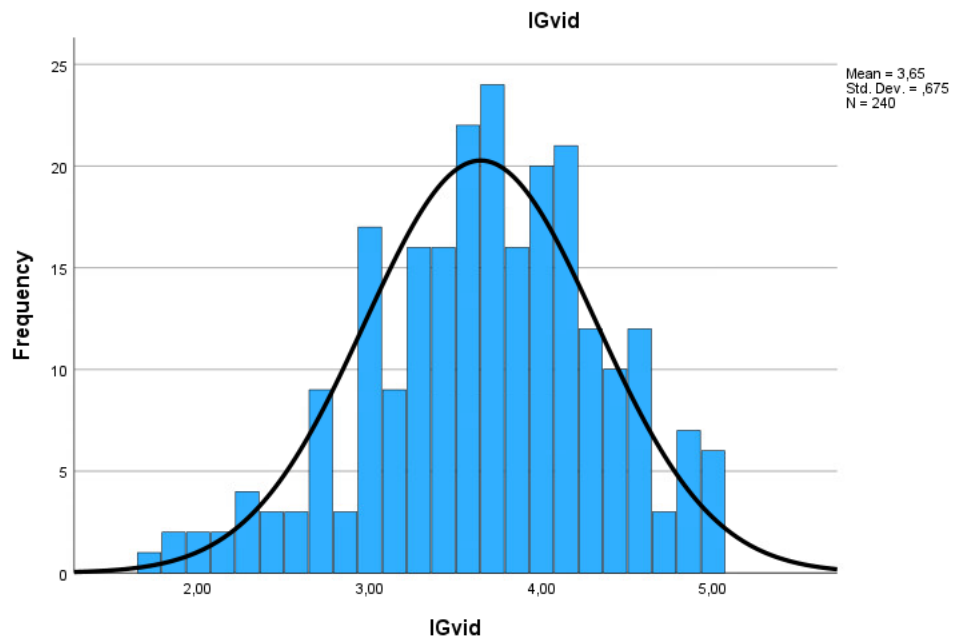
| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|---------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|-------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| TRLvid | ,098 | 240 | <,001 | ,941 | 240 | <,001 |
| TARLvid | ,069 | 240 | ,008 | ,980 | 240 | ,002 |
| IGvid | ,077 | 240 | ,001 | ,985 | 240 | ,013 |
| PROvid | ,076 | 240 | ,002 | ,975 | 240 | <,001 |
| SAVvid | ,075 | 240 | ,002 | ,966 | 240 | <,001 |

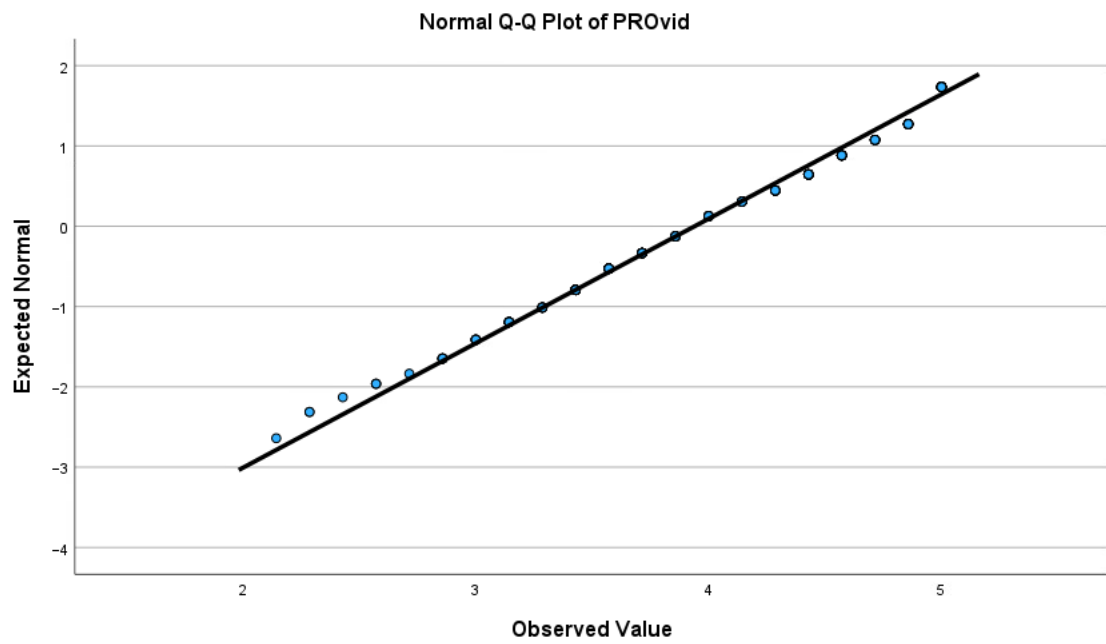
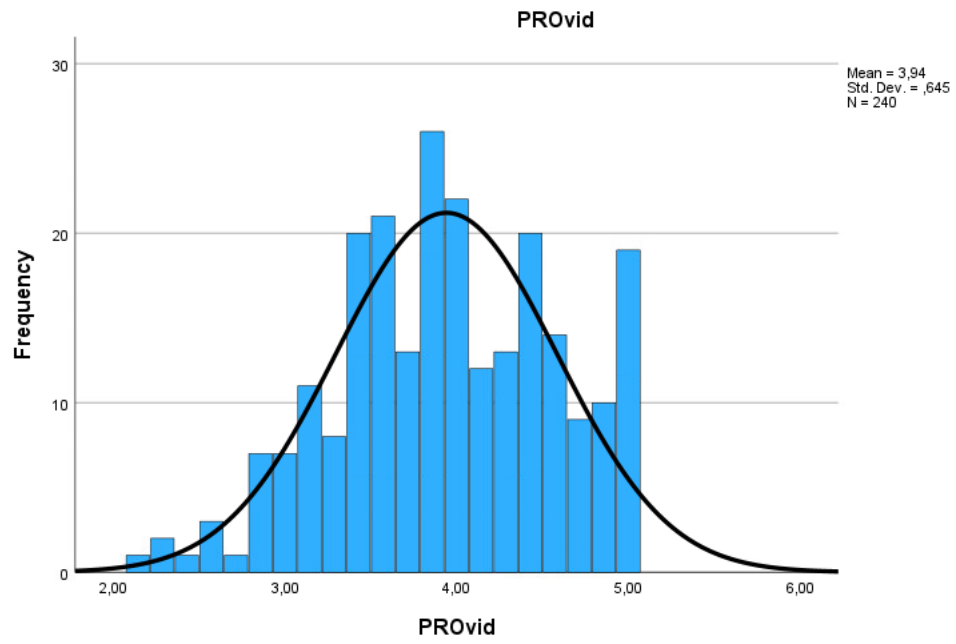
a. Lilliefors Significance Correction

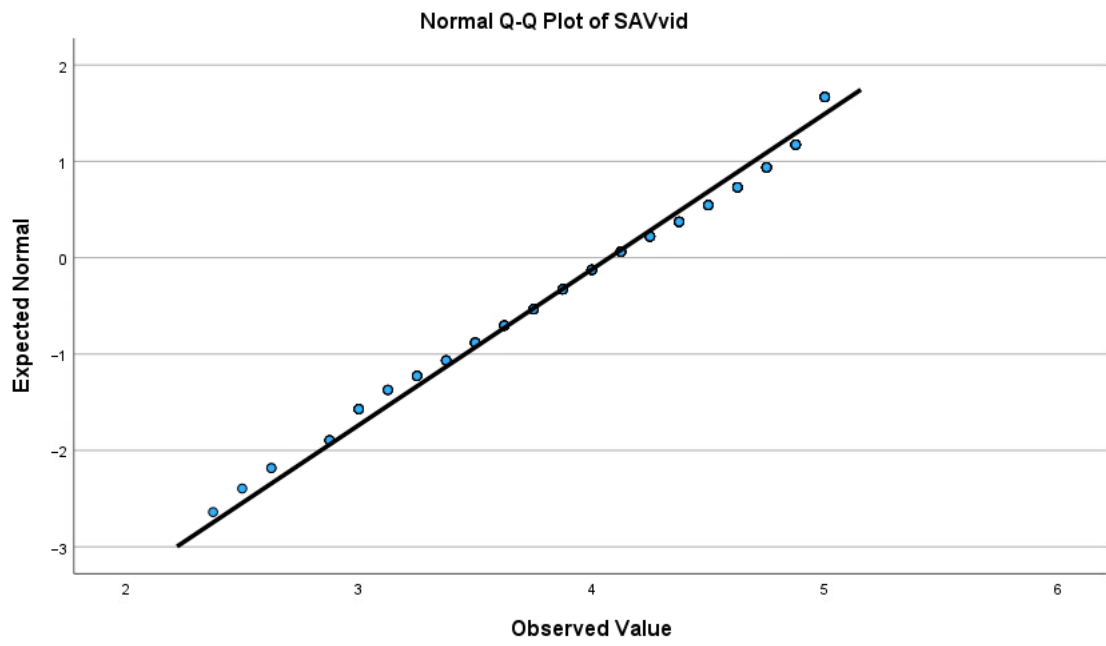
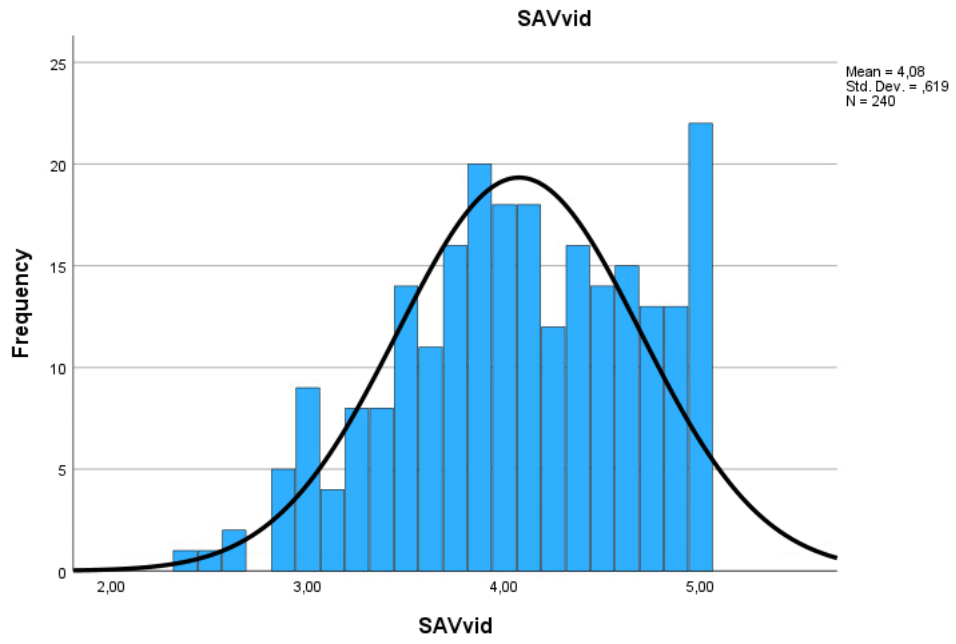
Histogram











Group Statistics

| 4. Jusu lytis: | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------|---------|-----|--------|----------------|-----------------|
| TRLvid | Vyras | 83 | 3,7384 | ,90208 | ,09902 |
| | Moteris | 157 | 3,8544 | ,92277 | ,07365 |
| TARLvid | Vyras | 83 | 3,5060 | ,78446 | ,08611 |
| | Moteris | 157 | 3,5432 | ,86556 | ,06908 |
| IGvid | Vyras | 83 | 3,7177 | ,61545 | ,06755 |
| | Moteris | 157 | 3,6069 | ,70301 | ,05611 |
| PROvid | Vyras | 83 | 3,9690 | ,57362 | ,06296 |
| | Moteris | 157 | 3,9245 | ,68120 | ,05437 |
| SAWvid | Vyras | 83 | 4,0738 | ,61363 | ,06735 |
| | Moteris | 157 | 4,0764 | ,62382 | ,04979 |

Independent Samples Test

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | | |
|---------|-----------------------------|---|------|------------------------------|---------|--------------|-------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
| | | F | Sig. | t | df | Significance | | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | One-Sided p | Two-Sided p | | | Lower | Upper |
| TRLvid | Equal variances assumed | ,009 | ,926 | -.934 | 238 | ,176 | ,351 | -.11603 | ,12427 | -.36084 | ,12878 |
| | Equal variances not assumed | | | -.940 | 170,407 | ,174 | ,348 | -.11603 | ,12340 | -.35962 | ,12756 |
| TARLvid | Equal variances assumed | 1,962 | ,163 | -.327 | 238 | ,372 | ,744 | -.03720 | ,11380 | -.26137 | ,18698 |
| | Equal variances not assumed | | | -.337 | 181,912 | ,368 | ,737 | -.03720 | ,11039 | -.25501 | ,18061 |
| IGvid | Equal variances assumed | 2,240 | ,136 | 1,211 | 238 | ,114 | ,227 | ,11081 | ,09149 | -.06941 | ,29104 |
| | Equal variances not assumed | | | 1,262 | 187,296 | ,104 | ,209 | ,11081 | ,08782 | -.06242 | ,28405 |
| PROvid | Equal variances assumed | 3,191 | ,075 | ,508 | 238 | ,306 | ,612 | ,04454 | ,08769 | -.12821 | ,21729 |
| | Equal variances not assumed | | | ,535 | 193,356 | ,296 | ,593 | ,04454 | ,08319 | -.11953 | ,20861 |
| SAWvid | Equal variances assumed | ,303 | ,582 | -.031 | 238 | ,488 | ,975 | -.00264 | ,08419 | -.16848 | ,16321 |
| | Equal variances not assumed | | | -.031 | 169,489 | ,487 | ,975 | -.00264 | ,08376 | -.16798 | ,16270 |

Group Statistics

| 8. Ar dirbate vadovaujancioje pozicijoje? | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|--|-----|--------|----------------|-----------------|
| TRLvid | Taip (turiu tiesiogiai pavaldziu darbuotoju) | 72 | 3,8651 | ,84766 | ,09990 |
| | Ne (neturiu tiesiogiai pavaldziu darbuotoju) | 168 | 3,7925 | ,94461 | ,07288 |
| TARLvid | Taip (turiu tiesiogiai pavaldziu darbuotoju) | 72 | 3,6865 | ,84316 | ,09937 |
| | Ne (neturiu tiesiogiai pavaldziu darbuotoju) | 168 | 3,4634 | ,82777 | ,06386 |
| IGvid | Taip (turiu tiesiogiai pavaldziu darbuotoju) | 72 | 3,9167 | ,58115 | ,06849 |
| | Ne (neturiu tiesiogiai pavaldziu darbuotoju) | 168 | 3,5289 | ,68021 | ,05248 |
| PROvid | Taip (turiu tiesiogiai pavaldziu darbuotoju) | 72 | 4,2778 | ,59309 | ,06990 |
| | Ne (neturiu tiesiogiai pavaldziu darbuotoju) | 168 | 3,7951 | ,61304 | ,04730 |
| SAWvid | Taip (turiu tiesiogiai pavaldziu darbuotoju) | 72 | 4,2934 | ,54915 | ,06472 |
| | Ne (neturiu tiesiogiai pavaldziu darbuotoju) | 168 | 3,9821 | ,62527 | ,04824 |

Independent Samples Test

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | | |
|---------|-----------------------------|---|------|------------------------------|---------|--------------|-------------|-----------------|-----------------------|---|--------|
| | | F | Sig. | t | df | Significance | | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | One-Sided p | Two-Sided p | | | Lower | Upper |
| TRLvid | Equal variances assumed | 1,623 | ,204 | ,562 | 238 | ,287 | ,575 | ,07256 | ,12913 | -.18183 | ,32695 |
| | Equal variances not assumed | | | ,587 | 148,769 | ,279 | ,558 | ,07256 | ,12366 | -.17179 | ,31691 |
| TARLvid | Equal variances assumed | ,011 | ,916 | 1,903 | 238 | ,029 | ,058 | ,22307 | ,11725 | -.00791 | ,45405 |
| | Equal variances not assumed | | | 1,889 | 132,182 | ,031 | ,061 | ,22307 | ,11812 | -.01058 | ,45672 |
| IGvid | Equal variances assumed | 1,713 | ,192 | 4,221 | 238 | <.001 | <.001 | ,38776 | ,09187 | ,20677 | ,56874 |
| | Equal variances not assumed | | | 4,494 | 155,984 | <.001 | <.001 | ,38776 | ,08628 | ,21732 | ,55819 |
| PROvid | Equal variances assumed | ,008 | ,930 | 5,644 | 238 | <.001 | <.001 | ,48271 | ,08552 | ,31423 | ,65119 |
| | Equal variances not assumed | | | 5,720 | 138,554 | <.001 | <.001 | ,48271 | ,08440 | ,31584 | ,64958 |
| SAWvid | Equal variances assumed | ,577 | ,448 | 3,661 | 238 | <.001 | <.001 | ,31126 | ,08502 | ,14378 | ,47874 |
| | Equal variances not assumed | | | 3,856 | 151,881 | <.001 | <.001 | ,31126 | ,08072 | ,15178 | ,47074 |

Amžius

| | | ANOVA | | | | |
|---------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| TRLvid | Between Groups | 22,711 | 34 | ,668 | ,769 | ,817 |
| | Within Groups | 177,130 | 204 | ,868 | | |
| | Total | 199,841 | 238 | | | |
| TARLvid | Between Groups | 17,238 | 34 | ,507 | ,689 | ,902 |
| | Within Groups | 150,023 | 204 | ,735 | | |
| | Total | 167,261 | 238 | | | |
| IGvid | Between Groups | 19,949 | 34 | ,587 | 1,347 | ,108 |
| | Within Groups | 88,829 | 204 | ,435 | | |
| | Total | 108,778 | 238 | | | |
| PROvid | Between Groups | 11,901 | 34 | ,350 | ,817 | ,755 |
| | Within Groups | 87,442 | 204 | ,429 | | |
| | Total | 99,343 | 238 | | | |
| SAVvid | Between Groups | 9,903 | 34 | ,291 | ,729 | ,863 |
| | Within Groups | 81,477 | 204 | ,399 | | |
| | Total | 91,380 | 238 | | | |

Patirtis

| | | ANOVA | | | | |
|---------|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| TRLvid | Between Groups | 26,297 | 32 | ,822 | ,956 | ,540 |
| | Within Groups | 172,784 | 201 | ,860 | | |
| | Total | 199,080 | 233 | | | |
| TARLvid | Between Groups | 20,693 | 32 | ,647 | ,898 | ,629 |
| | Within Groups | 144,795 | 201 | ,720 | | |
| | Total | 165,489 | 233 | | | |
| IGvid | Between Groups | 8,351 | 32 | ,261 | ,531 | ,982 |
| | Within Groups | 98,796 | 201 | ,492 | | |
| | Total | 107,147 | 233 | | | |
| PROvid | Between Groups | 9,065 | 32 | ,283 | ,640 | ,933 |
| | Within Groups | 88,995 | 201 | ,443 | | |
| | Total | 98,060 | 233 | | | |
| SAVvid | Between Groups | 9,171 | 32 | ,287 | ,711 | ,874 |
| | Within Groups | 81,023 | 201 | ,403 | | |
| | Total | 90,194 | 233 | | | |

Išsilavinimas

| | | ANOVA | | | | |
|---------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| TRLvid | Between Groups | 1,938 | 5 | ,388 | ,462 | ,804 |
| | Within Groups | 194,587 | 232 | ,839 | | |
| | Total | 196,525 | 237 | | | |
| TARLvid | Between Groups | 1,960 | 5 | ,392 | ,561 | ,730 |
| | Within Groups | 161,983 | 232 | ,698 | | |
| | Total | 163,943 | 237 | | | |
| IGvid | Between Groups | 5,143 | 5 | 1,029 | 2,365 | ,041 |
| | Within Groups | 100,914 | 232 | ,435 | | |
| | Total | 106,057 | 237 | | | |
| PROvid | Between Groups | 3,855 | 5 | ,771 | 1,879 | ,099 |
| | Within Groups | 95,224 | 232 | ,410 | | |
| | Total | 99,079 | 237 | | | |
| SAVvid | Between Groups | 4,428 | 5 | ,886 | 2,366 | ,041 |
| | Within Groups | 86,845 | 232 | ,374 | | |
| | Total | 91,273 | 237 | | | |

Organizacijos veiklos sritis

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| TRLvid | Between Groups | 10,897 | 11 | ,991 | 1,193 | ,293 |
| | Within Groups | 189,397 | 228 | ,831 | | |
| | Total | 200,294 | 239 | | | |
| TARLvid | Between Groups | 12,470 | 11 | 1,134 | 1,668 | ,082 |
| | Within Groups | 154,942 | 228 | ,680 | | |
| | Total | 167,411 | 239 | | | |
| IGvid | Between Groups | 6,695 | 11 | ,609 | 1,359 | ,194 |
| | Within Groups | 102,130 | 228 | ,448 | | |
| | Total | 108,825 | 239 | | | |
| PROvid | Between Groups | 3,876 | 11 | ,352 | ,840 | ,600 |
| | Within Groups | 95,604 | 228 | ,419 | | |
| | Total | 99,480 | 239 | | | |
| SAVvid | Between Groups | 4,140 | 11 | ,376 | ,981 | ,464 |
| | Within Groups | 87,444 | 228 | ,384 | | |
| | Total | 91,584 | 239 | | | |

Įmonės darbuotojų skaičius

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| TRLvid | Between Groups | 1,038 | 3 | ,346 | ,410 | ,746 |
| | Within Groups | 199,256 | 236 | ,844 | | |
| | Total | 200,294 | 239 | | | |
| TARLvid | Between Groups | 3,039 | 3 | 1,013 | 1,454 | ,228 |
| | Within Groups | 164,373 | 236 | ,696 | | |
| | Total | 167,411 | 239 | | | |
| IGvid | Between Groups | 2,647 | 3 | ,882 | 1,961 | ,121 |
| | Within Groups | 106,179 | 236 | ,450 | | |
| | Total | 108,825 | 239 | | | |
| PROvid | Between Groups | ,119 | 3 | ,040 | ,094 | ,963 |
| | Within Groups | 99,361 | 236 | ,421 | | |
| | Total | 99,480 | 239 | | | |
| SAVvid | Between Groups | 3,087 | 3 | 1,029 | 2,744 | ,044 |
| | Within Groups | 88,497 | 236 | ,375 | | |
| | Total | 91,584 | 239 | | | |

1 regresija

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | ,238 ^a | ,057 | ,049 | ,62918 | 2,014 |

a. Predictors: (Constant), TARLvid, TRLvid

b. Dependent Variable: PROvid

Bootstrap for Model Summary

| Model | Durbin-Watson | Bootstrap ^a | | | |
|-------|---------------|------------------------|------------|-------------------------|-------|
| | | Bias | Std. Error | 95% Confidence Interval | |
| | | | | Lower | Upper |
| 1 | 2,014 | -,734 | ,115 | 1,063 | 1,512 |

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

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|--------------------|
| 1 | Regression | 5,658 | 2 | 2,829 | 7,146 | <,001 ^b |
| | Residual | 93,821 | 237 | ,396 | | |
| | Total | 99,480 | 239 | | | |

a. Dependent Variable: PROvid

b. Predictors: (Constant), TARLvid, TRLvid

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 3,288 | ,185 | | 17,780 | <,001 | | |
| | TRLvid | ,003 | ,072 | ,005 | ,046 | ,963 | ,378 | 2,649 |
| | TARLvid | ,181 | ,079 | ,235 | 2,286 | ,023 | ,378 | 2,649 |

a. Dependent Variable: PROvid

2 regresija

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | ,238 ^a | ,057 | ,053 | ,62786 | 2,015 |

a. Predictors: (Constant), TARLvid

b. Dependent Variable: PROvid

Bootstrap for Model Summary

| Model | Durbin-Watson | Bias | Std. Error | Bootstrap ^a 95% Confidence Interval | |
|-------|---------------|-------|------------|---|-------|
| | | | | Lower | Upper |
| 1 | 2,015 | -,741 | ,113 | 1,063 | 1,501 |

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

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| 1 | Regression | 5,657 | 1 | 5,657 | 14,351 | <,001 ^b |
| | Residual | 93,822 | 238 | ,394 | | |
| | Total | 99,480 | 239 | | | |

a. Dependent Variable: PROvid

b. Predictors: (Constant), TARLvid

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 3,291 | ,176 | | 18,694 | <,001 | | |
| | TARLvid | ,184 | ,049 | ,238 | 3,788 | <,001 | 1,000 | 1,000 |

a. Dependent Variable: PROvid

3 regresija

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | ,702 ^a | ,492 | ,488 | ,46157 | 2,120 |

a. Predictors: (Constant), SAVvid, IGvid

b. Dependent Variable: PROvid

Bootstrap for Model Summary

| Model | Durbin-Watson | Bias | Std. Error | Bootstrap ^a 95% Confidence Interval | |
|-------|---------------|-------|------------|---|-------|
| | | | | Lower | Upper |
| 1 | 2,120 | -,813 | ,128 | 1,064 | 1,570 |

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

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|--------------------|
| 1 | Regression | 48,987 | 2 | 24,494 | 114,967 | <,001 ^b |
| | Residual | 50,492 | 237 | ,213 | | |
| | Total | 99,480 | 239 | | | |

a. Dependent Variable: PROvid

b. Predictors: (Constant), SAVvid, IGvid

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | ,729 | ,220 | | 3,309 | ,001 | | |
| | IGvid | ,146 | ,048 | ,152 | 3,055 | ,003 | ,863 | 1,159 |
| | SAVvid | ,658 | ,052 | ,631 | 12,664 | <,001 | ,863 | 1,159 |

a. Dependent Variable: PROvid

Model : 15
Y : PROvid
X : TRLvid
M : IGvid
W : SAVvid

Sample
Size: 240

OUTCOME VARIABLE:
IGvid

Model Summary

| | | | | | | |
|-------|-------|-------|---------|--------|----------|-------|
| R | R-sq | MSE | F | df1 | df2 | p |
| ,4468 | ,1996 | ,3660 | 59,3593 | 1,0000 | 238,0000 | ,0000 |

Model

| | | | | | | |
|----------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| | coeff | se | t | p | LLCI | ULCI |
| constant | 2,3891 | ,1677 | 14,2500 | ,0000 | 2,0588 | 2,7193 |
| TRLvid | ,3293 | ,0427 | 7,7045 | ,0000 | ,2451 | ,4135 |

OUTCOME VARIABLE:
PROvid

Model Summary

| | | | | | | |
|-------|-------|-------|---------|--------|----------|-------|
| R | R-sq | MSE | F | df1 | df2 | p |
| ,7088 | ,5024 | ,2115 | 47,2589 | 5,0000 | 234,0000 | ,0000 |

Model

| | | | | | | |
|----------|--------|--------|---------|-------|---------|--------|
| | coeff | se | t | p | LLCI | ULCI |
| constant | ,4897 | 1,1971 | ,4091 | ,6829 | -1,8688 | 2,8482 |
| TRLvid | ,4259 | ,2129 | 2,0007 | ,0466 | ,0065 | ,8452 |
| IGvid | -,2221 | ,3566 | -,6228 | ,5341 | -,9245 | ,4804 |
| SAVvid | ,7212 | ,2935 | 2,4574 | ,0147 | ,1430 | 1,2994 |
| Int_1 | -,1096 | ,0519 | -2,1109 | ,0358 | -,2119 | -,0073 |
| Int_2 | ,0942 | ,0864 | 1,0901 | ,2768 | -,0760 | ,2644 |

Product terms key:

Int_1 : TRLvid x SAVvid
Int_2 : IGvid x SAVvid

Test(s) of X by M interaction:

| | | | |
|--------|--------|----------|-------|
| F | df1 | df2 | p |
| 5,3417 | 1,0000 | 233,0000 | ,0217 |

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

| | R2-chng | F | df1 | df2 | p |
|-----|---------|--------|--------|----------|-------|
| X*W | ,0095 | 4,4560 | 1,0000 | 234,0000 | ,0358 |
| M*W | ,0025 | 1,1882 | 1,0000 | 234,0000 | ,2768 |

Focal predict: TRLvid (X)
Mod var: SAVvid (W)

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

| SAVvid | Effect | se | t | p | LLCI | ULCI |
|--------|--------|-------|---------|-------|--------|-------|
| 3,4565 | ,0470 | ,0473 | ,9926 | ,3219 | -,0463 | ,1402 |
| 4,0755 | -,0209 | ,0365 | -,5725 | ,5675 | -,0927 | ,0510 |
| 4,6946 | -,0887 | ,0499 | -1,7796 | ,0764 | -,1870 | ,0095 |

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

| Value | % below | % above |
|--------|---------|---------|
| 4,9824 | 90,8333 | 9,1667 |

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

| SAVvid | Effect | se | t | p | LLCI | ULCI |
|--------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| 2,3750 | ,1655 | ,0938 | 1,7656 | ,0788 | -,0192 | ,3502 |
| 2,5063 | ,1511 | ,0875 | 1,7271 | ,0855 | -,0213 | ,3235 |
| 2,6375 | ,1368 | ,0814 | 1,6808 | ,0941 | -,0235 | ,2970 |
| 2,7688 | ,1224 | ,0753 | 1,6244 | ,1056 | -,0260 | ,2708 |
| 2,9000 | ,1080 | ,0694 | 1,5549 | ,1213 | -,0288 | ,2448 |
| 3,0313 | ,0936 | ,0637 | 1,4683 | ,1434 | -,0320 | ,2192 |
| 3,1625 | ,0792 | ,0583 | 1,3591 | ,1754 | -,0356 | ,1940 |
| 3,2938 | ,0648 | ,0531 | 1,2201 | ,2237 | -,0398 | ,1695 |
| 3,4250 | ,0504 | ,0484 | 1,0422 | ,2984 | -,0449 | ,1458 |
| 3,5563 | ,0360 | ,0442 | ,8155 | ,4156 | -,0510 | ,1231 |
| 3,6875 | ,0217 | ,0407 | ,5318 | ,5954 | -,0586 | ,1019 |
| 3,8188 | ,0073 | ,0382 | ,1905 | ,8491 | -,0679 | ,0825 |
| 3,9500 | -,0071 | ,0367 | -,1939 | ,8464 | -,0794 | ,0652 |
| 4,0813 | -,0215 | ,0365 | -,5894 | ,5561 | -,0934 | ,0504 |
| 4,2125 | -,0359 | ,0375 | -,9567 | ,3397 | -,1098 | ,0380 |
| 4,3438 | -,0503 | ,0397 | -1,2661 | ,2067 | -,1285 | ,0280 |
| 4,4750 | -,0647 | ,0429 | -1,5078 | ,1330 | -,1492 | ,0198 |
| 4,6063 | -,0791 | ,0468 | -1,6875 | ,0928 | -,1713 | ,0132 |
| 4,7375 | -,0934 | ,0514 | -1,8176 | ,0704 | -,1947 | ,0078 |
| 4,8688 | -,1078 | ,0564 | -1,9109 | ,0572 | -,2190 | ,0033 |
| 4,9824 | -,1203 | ,0611 | -1,9702 | ,0500 | -,2406 | ,0000 |
| 5,0000 | -,1222 | ,0618 | -1,9779 | ,0491 | -,2439 | -,0005 |

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

Conditional direct effects of X on Y

| SAVvid | Effect | se | t | p | LLCI | ULCI |
|--------|--------|-------|---------|-------|--------|-------|
| 3,4565 | ,0470 | ,0473 | ,9926 | ,3219 | -,0463 | ,1402 |
| 4,0755 | -,0209 | ,0365 | -,5725 | ,5675 | -,0927 | ,0510 |
| 4,6946 | -,0887 | ,0499 | -1,7796 | ,0764 | -,1870 | ,0095 |

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

TRLvid -> IGvid -> PROvid

| SAVvid | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|--------|--------|--------|----------|----------|
| 3,4565 | ,0341 | ,0303 | -,0253 | ,0942 |
| 4,0755 | ,0533 | ,0207 | ,0142 | ,0966 |
| 4,6946 | ,0725 | ,0276 | ,0219 | ,1298 |

Index of moderated mediation:

| Index | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|--------|--------|----------|----------|
| SAVvid | ,0310 | ,0327 | -,0319 |

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)

| Effect1 | Effect2 | Contrast | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|---------|---------|----------|--------|----------|----------|
| ,0533 | ,0341 | ,0192 | ,0202 | -,0197 | ,0605 |
| ,0725 | ,0341 | ,0384 | ,0405 | -,0395 | ,1211 |
| ,0725 | ,0533 | ,0192 | ,0202 | -,0197 | ,0605 |

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

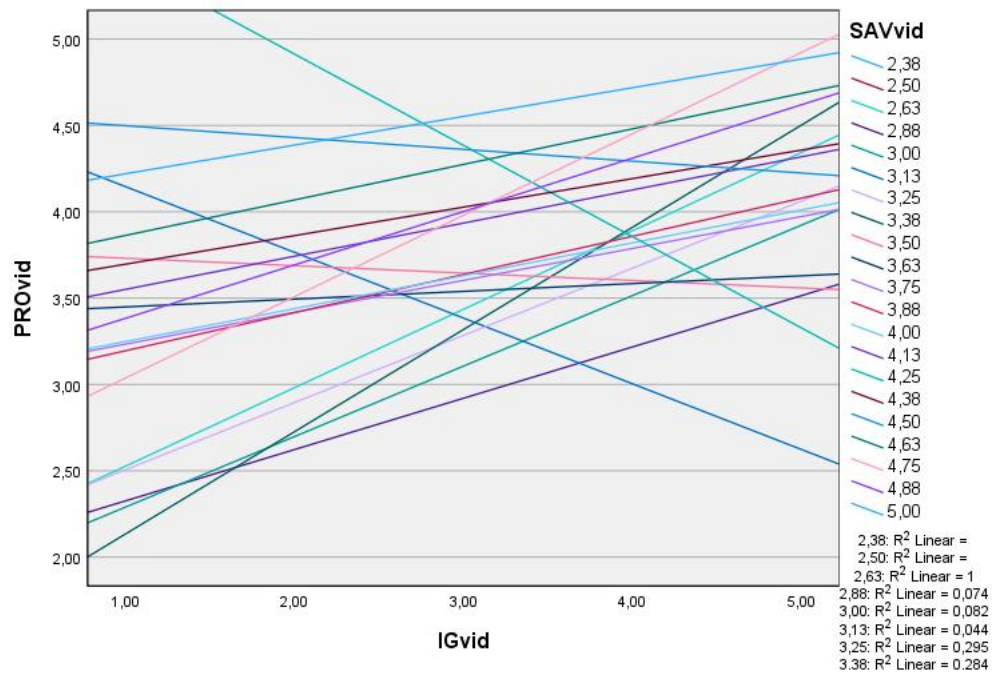
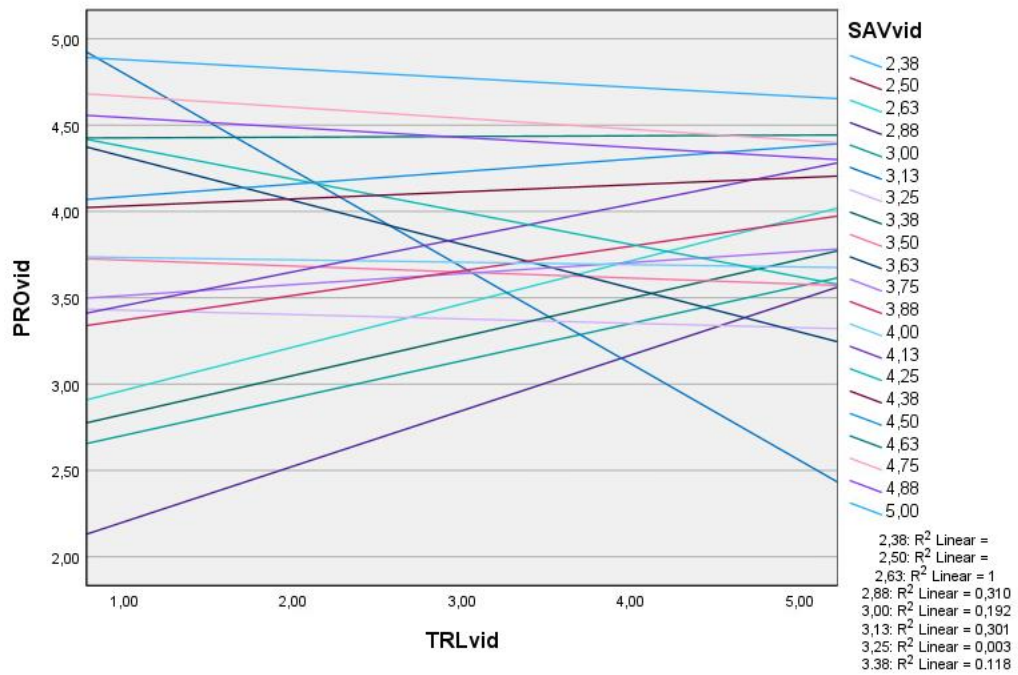
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

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



 Model : 15
 Y : PROvid
 X : TARLvid
 M : IGvid
 W : SAVvid

Sample
 Size: 240

 OUTCOME VARIABLE:
 IGvid

Model Summary

| R | R-sq | MSE | F | df1 | df2 | p |
|-------|-------|-------|---------|--------|----------|-------|
| ,5274 | ,2782 | ,3301 | 91,7097 | 1,0000 | 238,0000 | ,0000 |

Model

| | coeff | se | t | p | LLCI | ULCI |
|----------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| constant | 2,1441 | ,1611 | 13,3103 | ,0000 | 1,8267 | 2,4614 |
| TARLvid | ,4252 | ,0444 | 9,5765 | ,0000 | ,3377 | ,5127 |

 OUTCOME VARIABLE:
 PROvid

Model Summary

| R | R-sq | MSE | F | df1 | df2 | p |
|-------|-------|-------|---------|--------|----------|-------|
| ,7077 | ,5008 | ,2122 | 46,9519 | 5,0000 | 234,0000 | ,0000 |

Model

| | coeff | se | t | p | LLCI | ULCI |
|----------|--------|--------|---------|-------|---------|--------|
| constant | ,4000 | 1,2079 | ,3312 | ,7408 | -1,9797 | 2,7797 |
| TARLvid | ,5137 | ,2669 | 1,9245 | ,0555 | -,0122 | 1,0395 |
| IGvid | -,2581 | ,3703 | -,6971 | ,4864 | -,9876 | ,4714 |
| SAVvid | ,7395 | ,2968 | 2,4915 | ,0134 | ,1547 | 1,3243 |
| Int_1 | -,1256 | ,0638 | -1,9687 | ,0502 | -,2513 | ,0001 |
| Int_2 | ,0984 | ,0889 | 1,1072 | ,2693 | -,0767 | ,2736 |

Product terms key:
 Int_1 : TARLvid x SAVvid
 Int_2 : IGvid x SAVvid

Test(s) of X by M interaction:

| F | df1 | df2 | p |
|--------|--------|----------|-------|
| 8,8482 | 1,0000 | 233,0000 | ,0032 |

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

| R2-chng | F | df1 | df2 | p | |
|---------|-------|--------|--------|----------|-------|
| X*W | ,0083 | 3,8756 | 1,0000 | 234,0000 | ,0502 |
| M*W | ,0026 | 1,2260 | 1,0000 | 234,0000 | ,2693 |

Focal predict: TARLvid (X)
 Mod var: SAVvid (W)

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

| SAVvid | Effect | se | t | p | LLCI | ULCI |
|--------|--------|-------|---------|-------|--------|-------|
| 3,4565 | ,0795 | ,0602 | 1,3217 | ,1875 | -,0390 | ,1981 |
| 4,0755 | ,0018 | ,0422 | ,0427 | ,9660 | -,0813 | ,0849 |
| 4,6946 | -,0759 | ,0553 | -1,3731 | ,1711 | -,1849 | ,0330 |

There are no statistical significance transition points within the observed range of the moderator found using the Johnson-Neyman method.

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

| SAVvid | Effect | se | t | p | LLCI | ULCI |
|--------|--------|-------|---------|-------|--------|-------|
| 2,3750 | ,2154 | ,1197 | 1,7996 | ,0732 | -,0204 | ,4512 |
| 2,5000 | ,1997 | ,1123 | 1,7789 | ,0766 | -,0215 | ,4208 |
| 2,6250 | ,1840 | ,1049 | 1,7539 | ,0808 | -,0227 | ,3906 |
| 2,7500 | ,1683 | ,0976 | 1,7234 | ,0861 | -,0241 | ,3607 |
| 2,8750 | ,1526 | ,0905 | 1,6857 | ,0932 | -,0257 | ,3309 |
| 3,0000 | ,1369 | ,0835 | 1,6386 | ,1026 | -,0277 | ,3015 |
| 3,1250 | ,1212 | ,0767 | 1,5789 | ,1157 | -,0300 | ,2724 |
| 3,2500 | ,1055 | ,0702 | 1,5023 | ,1344 | -,0328 | ,2438 |
| 3,3750 | ,0898 | ,0640 | 1,4027 | ,1620 | -,0363 | ,2159 |
| 3,5000 | ,0741 | ,0582 | 1,2722 | ,2045 | -,0406 | ,1888 |
| 3,6250 | ,0584 | ,0530 | 1,1010 | ,2720 | -,0461 | ,1629 |
| 3,7500 | ,0427 | ,0486 | ,8786 | ,3805 | -,0530 | ,1384 |
| 3,8750 | ,0270 | ,0451 | ,5981 | ,5504 | -,0619 | ,1159 |
| 4,0000 | ,0113 | ,0429 | ,2632 | ,7926 | -,0732 | ,0958 |
| 4,1250 | -,0044 | ,0421 | -,1050 | ,9165 | -,0873 | ,0784 |
| 4,2500 | -,0201 | ,0427 | -,4707 | ,6383 | -,1043 | ,0641 |
| 4,3750 | -,0358 | ,0448 | -,7988 | ,4252 | -,1241 | ,0525 |
| 4,5000 | -,0515 | ,0482 | -1,0691 | ,2861 | -,1464 | ,0434 |
| 4,6250 | -,0672 | ,0525 | -1,2793 | ,2021 | -,1707 | ,0363 |
| 4,7500 | -,0829 | ,0577 | -1,4376 | ,1519 | -,1965 | ,0307 |
| 4,8750 | -,0986 | ,0634 | -1,5554 | ,1212 | -,2235 | ,0263 |
| 5,0000 | -,1143 | ,0696 | -1,6432 | ,1017 | -,2514 | ,0227 |

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

Conditional direct effects of X on Y

| SAVvid | Effect | se | t | p | LLCI | ULCI |
|--------|--------|-------|---------|-------|--------|-------|
| 3,4565 | ,0795 | ,0602 | 1,3217 | ,1875 | -,0390 | ,1981 |
| 4,0755 | ,0018 | ,0422 | ,0427 | ,9660 | -,0813 | ,0849 |
| 4,6946 | -,0759 | ,0553 | -1,3731 | ,1711 | -,1849 | ,0330 |

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

TARLvid -> IGvid -> PROvid

| SAVvid | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|--------|--------|--------|----------|----------|
| 3,4565 | ,0349 | ,0443 | -,0541 | ,1210 |
| 4,0755 | ,0608 | ,0293 | ,0018 | ,1171 |
| 4,6946 | ,0867 | ,0349 | ,0168 | ,1540 |

Index of moderated mediation:

| Index | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|--------|--------|----------|----------|
| SAVvid | ,0419 | ,0438 | -,0460 |

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)

| Effect1 | Effect2 | Contrast | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|---------|---------|----------|--------|----------|----------|
| ,0608 | ,0349 | ,0259 | ,0271 | -,0285 | ,0787 |
| ,0867 | ,0349 | ,0518 | ,0542 | -,0569 | ,1574 |
| ,0867 | ,0608 | ,0259 | ,0271 | -,0285 | ,0787 |

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

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

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: Standardized coefficients are not available for models with moderators.

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

